

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

NELSON DA ROCHA FILGUEIRAS

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA A FORMULAÇÃO DO PLANO DE
TRABALHO DO CENTRO DE TRATAMENTO DE ENCOMENDAS
FLORIANÓPOLIS A PARTIR DE UM ESTUDO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E
TELÉGRAFOS**

**FLORIANÓPOLIS
2004**

NELSON DA ROCHA FILGUEIRAS

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA A FORMULAÇÃO DO PLANO DE
TRABALHO DO CENTRO DE TRATAMENTO DE ENCOMENDAS
FLORIANÓPOLIS A PARTIR DE UM ESTUDO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

**Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina, área de concentração em Planejamento
Estratégico.**

Professor Orientador: Marcelo Dias Lhullier

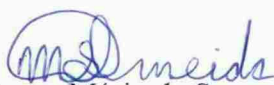
FLORIANÓPOLIS

2004

NELSON DA ROCHA FILGUEIRAS

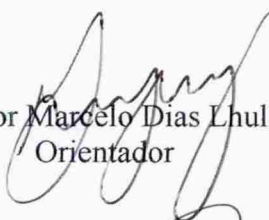
PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA A FORMULAÇÃO DO PLANO DE
TRABALHO DO CENTRO DE TRATAMENTO DE ENCOMENDAS
FLORIANÓPOLIS A PARTIR DE UM ESTUDO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23 de novembro de 2004.

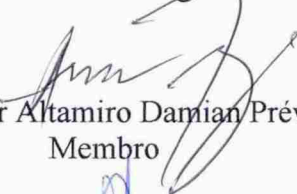


Professor Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professor Marcelo Dias Lhullier
Orientador



Professor Altamiro Damian Préve
Membro



Professor José Nilson Reinert
Membro

Agradeço a DEUS acima de tudo, por colocar em meu caminho grandes desafios que contribuem para o meu desenvolvimento intelectual, moral e espiritual e que me enaltecem como ser humano. Mais do que isso, agradeço a DEUS por colocar pessoas maravilhosas no meu caminho, como meus pais: Graça e Roberto, meu irmão Joilson Jr., meus amigos: Eduardo, Edson Murilo, Edson Esteves, Edson Neubauer e Mariléia e meus mestres Marcelo Dias, Luiz Moretto, Pedro Moreira, Pedro Araújo e tantas outras pessoas especiais, que me ajudam, dia a dia, a vencer esses desafios.

**"Não basta libertar o homem de sua miséria
econômica".
É necessário também libertá-lo de sua miséria
afetiva, de sua pobreza criativa e de sua
incapacidade de desfrutar o prazer de viver."**

Autor Desconhecido

RESUMO

FILGUEIRAS, Nelson da Rocha. Proposta de Metodologia para a Formulação do Plano de Trabalho do Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis a Partir de um Estudo do Planejamento Estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. 2004. 83 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ORIENTADOR: Professor Marcelo Dias Lhullier

O presente trabalho tem como objetivo geral propor uma metodologia para a formulação do plano de trabalho do Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis, com base em um estudo do Planejamento Estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Para atingi-lo foram propostos os seguintes objetivos específicos: apresentar os conceitos de planejamento estratégico; pesquisar os instrumentos conceituais de determinação de planos, projetos, metas e indicadores; apresentar as etapas de formulação do planejamento estratégico; estudar o modelo de formulação do planejamento estratégico dos Correios; apresentar os desdobramentos do planejamento estratégico dos Correios para as unidades operacionais da Empresa. Metodologicamente foram realizadas pesquisas bibliográficas para fundamentar a base conceitual e teórica do trabalho, e pesquisas documentais para estruturar uma metodologia para a formulação do plano de trabalho do Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis com base na metodologia de construção do planejamento estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Como resultados verificou-se que, apesar de complexa, a metodologia usada pelos Correios para a elaboração do seu planejamento estratégico aproxima-se muito das metodologias preconizadas pelos autores apresentados, salvo por adaptações e necessidades específicas da empresa. Foi verificado ainda que essa metodologia é de conhecimento e domínio da alta e média gerência dos Correios porém não está completamente disseminada nos níveis operacionais da empresa. Como recomendação levanta-se a necessidade cada vez maior de envolver e comprometer todas as partes interessadas e integrantes do processo através, principalmente, de um intensivo trabalho de capacitação e treinamento, o que, provavelmente, lançará a empresa na próxima etapa de desenvolvimento estratégico, a Gestão Estratégica.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica e Plano de Trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação da estratégia com as políticas, objetivos, metas e indicadores	29
Figura 2: Posição do projeto no Planejamento Estratégico.....	31
Figura 3: Formulação do Planejamento Estratégico.....	37
Figura 4: Matriz de Crescimento e de Participação no Mercado	41
Figura 5: Curva de Experiência.....	42
Figura 6: Matriz de Atratividade do Mercado.....	43
Figura 7: Organograma simplificado da ECT.	47
Figura 8: Organograma simplificado da DR/SC.	48
Figura 9: Fluxo Postal simplificado.	50
Figura 10: Organograma simplificado do CTE FNS.....	51
Figura 11: Níveis do Planejamento da ECT	53
Figura 12: Processo simplificado do Planejamento Estratégico da ECT.....	58
Figura 13: Fluxograma do processo de elaboração do Plano de Trabalho da DR/SC. ...	63
Figura 14: Desdobramento do Plano de Trabalho da ECT para as Regionais	65
Figura 15: Mapa Estratégico do CTE FNS	67
Figura 16: Fluxograma do processo de elaboração do Plano de Trabalho do CTE FNS	78
Figura 17: Os indicadores na elaboração e avaliação do plano de trabalho do CTE	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quadro comparativo de técnicas de planejamento	24
Tabela 2: Principais Funções das Coordenadorias e Gerencias da DR/SC	48
Tabela 3: Famílias de Produtos e Serviços da ECT.	56
Tabela 4: Comparação entre os modelos e ferramentas de gestão.	61
Tabela 5: Ciclo de avaliações do plano de trabalho da regional por nível de Gestão	64
Tabela 6: Cronograma de Reuniões do Plano de Trabalho do CTE FNS	71
Tabela 7: Correlação entre indicadores estratégicos e indicadores locais.....	72
Tabela 8: Lista de Projetos do CTE FNS	73
Tabela 9: Quadro-síntese da ferramenta 5W2H.....	74
Tabela 10: Detalhamento dos Projetos do CTE FNS	75
Tabela 11: Plano de Trabalho do CTE FNS.....	76
Tabela 12: Desdobramento dos Projetos do CTE FNS	76

LISTA DE SIGLAS

AC	Agência de Correios
APLAQ	Assessoria de Planejamento e Qualidade
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAE	Coordenadoria de Atividades Externas
CDD	Centro de Distribuição Domiciliária
CEE	Centro de Entrega de Encomendas
CEP	Código de Endereçamento Postal
CRN	Coordenadoria Regional de Negócios
CRS	Coordenadoria Regional de Suporte
CTC FNS	Centro de Tratamento de Cartas Florianópolis
CTE FNS	Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis
CTO	Centro de Transporte Operacional
DR	Diretoria Regional
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
FIA/USP	Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo
GCR	Sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados
GECOF	Gerencia de Controle Financeiro
GEOPE	Gerencia de Operações
GERAE	Gerencia de Atividades Externas
GERAT	Gerencia de Atendimento
GEREC	Gerencia de Recursos Humanos
GEREN	Gerencia de Engenharia
GESIT	Gerencia de Sistemas e Telemática
GEVEN	Gerencia de Vendas
GGAN	Gerencia de Grandes Clientes
GPLAQ	Gerencia de Planejamento e Qualidade
GTURN 01	Gerencia de Turno 01 – Matutino
GTURN 02	Gerencia de Turno 02 – Vespertino
LA	Linha Auxiliar
LTN	Linha Tronco-Nacional
LTR	Linha Tronco-Regional
MANDIS	Manual de Distribuição
MANENC	Manual de Encaminhamento
MANORG	Manual de Organização
MANPLA	Manual de Planejamento
MEC	Modelo de Excelência dos Correios
PE	Planejamento Estratégico
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
PQC	Prêmio de Qualidade Correios
PT	Plano de Trabalho
REOP	Região Operacional
RPN	Rede Postal Noturna
SEAO	Seção de Apoio Operacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.2	AS EMPRESAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.3	DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO À GESTÃO ESTRATÉGICA	19
2.4	DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.4.1	A Definição de Negócio, Missão e Visão	24
2.4.2	A Análise do Ambiente	27
2.4.3	Definindo os Objetivos, Metas, Indicadores e Estratégias.....	28
2.4.4	Os Princípios, Valores, Políticas e Diretrizes.....	29
2.4.5	Definição de Planos (Estratégico, Tático e Operacional).....	30
2.4.6	Gerenciamento por Projeto.....	31
2.4.7	Os Indicadores de Desempenho e a Administração	32
2.5	A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	35
2.5.1	O “Estrategismo” de Hamel e Prahalad	38
2.6	AS FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41
3	METODOLOGIA	44
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	44
3.2	COLETA DE DADOS	44
3.3	TRATAMENTO DOS DADOS.....	45
3.4	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	45
4	DESENVOLVIMENTO	46
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	46
4.1.1	Os Correios em Santa Catarina	47
4.1.2	O Fluxo Postal.....	49
4.1.3	O Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis – CTE/FNS	51
4.2	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ECT	52
4.2.1	Os Três Níveis do Planejamento Estratégico da ECT	53
4.2.2	A Elaboração do Planejamento Estratégico na ECT	54
4.2.3	O Plano Estratégico da ECT.....	55

4.2.4	O Plano de Negócios da ECT.....	56
4.2.5	O Plano Tático da ECT	57
4.2.6	As Ferramentas de Gestão do Planejamento Estratégico da ECT.....	59
4.3	O PLANO DE TRABALHO DA DR/SC	62
4.4	PROPOSTA DE METODOLOGIA.....	66
4.4.1	O Mapa Estratégico do CTE FNS	66
4.4.2	O Funcionamento da Metodologia.....	71
4.4.3	O processo de Avaliação do Plano de Trabalho do CTE FNS.....	79
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	80
6	REFERÊNCIAS	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No começo do século passado um engenheiro francês chamado Henri Fayol, em seus estudos sobre administração industrial, determinou que uma das funções básicas das organizações é a função de planejamento.

Com o passar dos anos a prática dessa função foi se fortalecendo dentro das organizações e ampliando sua abrangência que inicialmente era operacional ou tático, para gerencial e, por fim, estratégico.

Observa-se, no entanto, que empresas de pequeno e médio porte elaboram e executam planejamentos operacionais, reservando somente às maiores empresas a construção e execução do planejamento estratégico, isso ocorre porque muitos acreditam que esse tipo de planejamento é demorado, dispendioso e de resultados duvidosos ou pouco eficazes.

Com a globalização e a queda de fronteiras políticas, econômicas e culturais o planejamento estratégico deixou de ser uma função restrita às grandes empresas e passou a ser fundamental para qualquer tipo de empresa, pois é através dele que a organização se prepara para enfrentar o mercado e suas adversidades.

Uma empresa que não possui um planejamento estratégico, ou seja, uma missão, visão, valores, objetivos e metas bem definidas, e que não tem a preocupação de analisar o ambiente interno e externo, para identificar oportunidades e ameaças, dificilmente conseguirá sobreviver em um mercado tão competitivo e dinâmico.

No Brasil poucas empresas têm utilizado o planejamento estratégico como principal ferramenta gerencial para o seu desenvolvimento e, daquelas que utilizaram, poucas creditam o sucesso passado e/ou atual a essa ferramenta. Segundo pesquisa realizada pela empresa Bain & Company em 2001, 60% dos executivos brasileiros afirmaram não ter tido sucesso com a aplicação de ferramentas de gestão, contra 26% da média mundial, apesar disso 74% dos executivos brasileiros afirmaram ser importantíssimo à utilização destas ferramentas.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT tem sido uma das pioneiras na implantação e utilização desta ferramenta no país. Atualmente está executando um planejamento estratégico iniciado em 2004, com um horizonte de quatro

anos, que passa por revisões anuais para analisar e promover as necessidades de realinhamento dos planos, objetivos e metas.

O objetivo inicial desse trabalho, previsto no projeto de estágio, era o de estabelecer um planejamento estratégico para o Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis, com base nos desdobramentos do Planejamento Estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Após a realização de uma pesquisa exploratória, através de análise documental da Empresa e de entrevistas com a área de planejamento, percebeu-se que esse tema é contrário a metodologia de formulação do planejamento da organização que prevê a realização do Planejamento Estratégico em nível corporativo, pela Alta Direção da ECT em Brasília, cabendo aos demais níveis hierárquicos da empresa a construção, execução e manutenção de Planos Táticos e Planos de Trabalho.

Por esse motivo reestruturou-se o trabalho para apresentar o Modelo Geral de Formulação do planejamento Estratégico da ECT e seus desdobramentos no plano de trabalho das Diretorias Regionais e, conseqüentemente, no plano de trabalho do Centro de Tratamento de Encomenda Florianópolis – CTE FNS.

Por se tratar de um documento restrito e de cunho estratégico, o Planejamento Estratégico da ECT não será apresentado no todo ou em partes nesse trabalho, mas sim o modelo e a metodologia adotada para sua execução.

O Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis possui atualmente um plano de trabalho anual, acompanhado mensalmente e avaliado semestralmente. Para que o mesmo cumpra seu efeito é necessário que esteja alinhado ao planejamento estratégico da ECT, assim sendo, o objetivo desse trabalho é propor uma metodologia para promover e garantir esse alinhamento. Deste modo o problema que será trabalhado por esse projeto de pesquisa é:

Como propor uma metodologia para a formulação do plano de trabalho do Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis a partir de um estudo do planejamento estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos ?

1.2 OBJETIVOS

Definido o tema e o problema do trabalho é possível estabelecer o objetivo geral que deverá responder a questão-problema e os objetivos específicos, ou seja, os vários passos que deverão ser seguidos para o atingimento do objetivo geral.

Objetivo Geral

Propor uma metodologia para a formulação do plano de trabalho do Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis a partir de um estudo do planejamento estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral estabelecido é necessário o cumprimento das seguintes etapas:

- a) Apresentar os conceitos de planejamento estratégico;
- b) Pesquisar os instrumentos conceituais de determinação de planos, projetos, metas e indicadores;
- c) Apresentar as etapas de formulação do planejamento estratégico;
- d) Estudar o modelo de formulação do planejamento estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos;
- e) Apresentar os desdobramentos do planejamento estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos para as suas unidades operacionais;

1.3 JUSTIFICATIVA

O planejamento estratégico é algo fundamental para todo e qualquer empresa, seja ela pequena, média ou grande. Não seria diferente com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), uma empresa do tamanho do Brasil e que tem no seu tamanho sua principal arma e seu maior obstáculo.

Arma porque sua capilaridade a diferencia e a distancia das demais, nenhuma outra empresa de transporte, entrega e logística possui uma cadeia de atendimento tão extensa quanto a ECT o que acaba por limitar a amplitude de suas operações.

Obstáculo porque uma empresa desse tamanho e porte tem uma tendência natural a inércia ou ao movimento lento em direção das mudanças, inovações e novas oportunidades. É por esse motivo que o Planejamento Estratégico passa a ser um item fundamental no sistema de Gestão da ECT pois, é através dele que a empresa pode adaptar-se ao mercado, acompanhando suas tendências e se reciclando a cada momento.

A melhor prova disso são os mais recentes lançamentos de serviços e produtos voltados para o mercado digital, coma a carta e o telegrama via Internet ou ainda o shopping virtual dos correios, ampliando e modernizando cada vez mais o leque de opções da empresa.

Por esses motivos torna-se tão importante estudar o modelo de planejamento estratégico de empresas como a ECT e verificar como o mesmo pode aumentar a agilidade no modo de pensar e agir de uma empresa que tem a população brasileira como seu público-alvo.

A ECT é uma empresa de âmbito nacional, de marca conceituada, e que está inserida num dos mercados mais disputados e dinâmicos do cenário atual: o mercado de encomendas expressas.

Para competir nesse mercado um dos fatores mais importantes é o prazo de entrega da encomenda, o que exige da empresa uma cadeia logística forte e bem estruturada. Além disso, é necessário também, que haja um plano de trabalho específico para esta área de modo a estabelecer objetivos e metas que mantenham-na competitiva.

Neste contexto, as atividades executadas nos centros de tratamento de encomendas (CTEs), são vitais para a garantia do cumprimento de prazos de entrega de

encomendas, pois eles formam o principal elo de ligação entre a postagem e a entrega domiciliária. Por esse motivo é muito importante que os colaboradores dessas unidades conheçam o planejamento estratégico da empresa e seus desdobramentos (planos táticos, operacionais e de trabalho) e tenham em mente quais são os seus papéis para a execução e para o sucesso desses planos.

Com a chegada da era do conhecimento e a afirmação, por muitos estudiosos da administração, de que as organizações que aprendem (*learning organizations*) são os modelos que terão sucesso nessa nova era, o paradigma das informações estratégicas serem confidenciais e restritas a alta direção, mudou para: quanto mais os funcionários tiverem ciência dessas estratégias e incorporarem seus princípios, trabalhando em um ambiente que desenvolva a capacidade de aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e em grupo, melhores serão as chances de sobrevivência da organização.

Cientes do seu papel, os centros de tratamento de encomendas terão condições de direcionar seus esforços e recursos de modo mais eficiente e eficaz para o atingimento destes objetivos.

Além disso, a formalização do plano de trabalho da unidade, com base no planejamento estratégico da Empresa, terá um papel motivador na equipe por definir de forma mais clara e objetiva a missão de cada um, estabelecendo as respectivas responsabilidades.

As informações que dizem respeito ao planejamento estratégico da empresa são disponibilizadas através de folderes, cartazes, memorandos e notas no boletim interno da empresa, de forma dispersa e generalizada. A consolidação dessas informações em um único documento, de caráter operacional, possibilitará um entendimento mais claro sobre o desdobramento do planejamento estratégico da empresa até os níveis operacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Porter (1986), qualquer empresa que atua no mercado possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita, desenvolvida através de um processo de planejamento, ou implícita, emergente das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Nesse último caso, por melhores que sejam as intenções e os esforços dos departamentos, cada um deverá desenvolver uma estratégia de acordo com sua orientação profissional, o que, dificilmente resultará em uma boa estratégia para toda a empresa. Havendo a necessidade de um esforço conjunto e orientado, de todos os setores da organização, na busca por objetivos comuns.

A ênfase dada atualmente, dentro e fora dos Estados Unidos é, segundo Porter (1986) uma forte evidência de que um processo explícito de formulação de estratégias gere, além da organização e coordenação dos esforços dos departamentos funcionais em um único sentido, vários outros benefícios significativos para as organizações. Dentre os quais o autor destaca a formulação de estratégias competitivas que melhorem o posicionamento da empresa perante o mercado.

Ainda segundo o mesmo autor, em seu livro “A Vantagem Competitiva das Nações” ele ressalta que a análise de uma pesquisa realizada em 10 países industrializados indica que a riqueza destes é resultado do constante aumento de produtividade de sua indústrias o qual só é possível em função das constantes melhorias implementadas nos processos de formulação das estratégias empresariais e da qualidade do ambiente de negócios.

Outro autor, GAJ (1995), defende que a busca por maior flexibilidade e por oportunidades estratégicas formais, estimuladas por fatores como: as transformações da sociedade brasileira, as mudanças econômicas e as variáveis tecnológicas, que abriram as portas do mercado nacional para a globalização e forçaram uma atitude mais profissional por parte das empresas, colocam o planejamento estratégico como palavra de ordem para as empresas que desejam crescer e permanecer no mercado a médio e longo prazo.

2.2 AS EMPRESAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Gaj (1995) existem quatro tipos básicos de atitudes das empresas em relação a adoção ou não de ferramentas de gestão estratégica.

O primeiro grupo são daquelas empresas que percebem as idéias estratégicas com rapidez e facilidade, mas que as esquecem com a mesma rapidez e facilidade, voltando novamente e exclusivamente para o trabalho operacional. Embora possuam inteligência desenvolvida e equipes aptas a trabalhar o assunto e percebam as necessidades de mudança, essas empresas não conseguem criar condições para que as transformações necessárias ocorram. Isso ocorre geralmente por problemas estruturais, onde as relações políticas e de poder atuam e por problemas culturais, onde a adoção de modismos é constante.

O segundo grupo é o das empresas que absorvem lentamente as idéias porém não as esquece com facilidade. Elas absorvem e incorporam as novas idéias de forma parcial e aos poucos. Isso é preocupante do ponto de vista do cada vez maior dinamismo do mercado, que não espera as empresas adaptar-se as suas mudança para mudar novamente. Segundo esse ponto de vista as empresas desse grupo ficaram com uma defasagem evolutiva, em relação ao mercado, cada vez maior e difícil de superar no futuro.

O terceiro grupo é composto por aquelas empresas que absorvem as novas idéias com maior ou menor velocidade, de acordo com o ritmo do mercado, de forma aberta e ampla, não as esquecendo posteriormente. Esse grupo é, segundo Gaj (1995) o das “organizações ganhadoras nas relações competitivas”, pois representa as organizações pró-ativas, inovadoras e de estratégias explícitas.

O quarto e último grupo é formado pelas organizações que encaram e recebem as idéias e inovações com dificuldade e as esquecem com facilidade. Este tipo de organização, muito comum em empresas estatais ou de cunho familiar, segundo Gaj (1995), são as empresas que preferem repetir as velhas fórmulas de sucesso e justifica sua postura através da máxima popular de que: “em time que está ganhando, não se mexe.” Esse tipo de postura é autodestrutiva e dificilmente manterá a empresa em funcionamento a médio e longo prazo.

2.3 DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO À GESTÃO ESTRATÉGICA

Na década de 50, quando o planejamento começou a ser disseminado nas empresas brasileiras, a ênfase foi do planejamento financeiro, com foco no orçamento. A previsão orçamentária era feita com base nos gastos do período passado e o horizonte de planejamento era restrito a um ano.

Esse tipo de planejamento foi muito popular, sobretudo em empresas públicas cujos gastos eram controlados por lei, como é o caso da Lei Federal nº 4.320/64 que estabeleceu as bases do orçamento-programa. De acordo com essa lei, as empresas públicas e autarquias devem estimar as receitas e alocá-las em programas específicos como saúde, educação e outros (Tavares, 2000).

As deficiências dessa ferramenta estão no fato desse planejamento ser estático, considerar a empresa como um sistema fechado, voltada somente para o seu interior e em gerir de forma equivocada os recursos da empresa, pois prevê que primeiro deve-se estimar as receitas para depois decidir como gastá-la quando o correto deveria ser o inverso, ou seja, estimar as despesas necessárias e, a partir daí, planejar as receitas.

Já na década de 60, em função das mudanças ambientais e da cada vez maior imprevisibilidade dos mercados, as empresas passaram a adotar uma postura de planejamento em longo prazo, passando a considerar o seu relacionamento com o meio ambiente como em um sistema aberto e não mais fechado.

O planejamento em longo prazo ampliou os horizontes das empresas e fez com que estas passassem a trabalhar com pelo menos três tipos de cenários: o pessimista ou de projeção, o realista e o otimista. Essa técnica se baseava no conceito de que “era necessário estimar o futuro a partir da projeção de indicadores atuais e passados.” (Tavares, 2000, p. 24).

O cenário pessimista indicava o que poderia acontecer com a empresa se nada de novo fosse feito por ela em relação ao mercado, no cenário realista era apontado onde a empresa poderia chegar caso mantivesse sua linha de desenvolvimento e no cenário otimista ficava evidenciado onde a empresa poderia chegar caso todas as suas aspirações e anseios se concretizassem, esse tipo de análise fornecia alternativas capazes de ajudar a gestão da empresa em períodos de dificuldades.

Apesar das melhorias implantadas em relação à técnica anterior o planejamento em longo prazo ainda não respondia de forma favorável a mudanças bruscas no ambiente, nem as descontinuidades cada vez mais freqüentes nas ações dos mercados. Além dessa preocupação com o longo prazo, havia a necessidade de um maior estudo a cerca dos fenômenos que movem os mercados e, nesse contexto, “nasceu” a próxima fase do planejamento: o planejamento estratégico.

A partir da década de 70 foram realizados vários estudos para preencher as lacunas deixadas pelo planejamento em longo prazo, estes estudos começaram a dinamizar o planejamento e dar a ele um aspecto mais estratégico, o qual estava muito mais interessado em estabelecer uma direção, uma linha de comando para a empresa, observando os fatores econômicos e vislumbrando o longo prazo, de forma mais dinâmica e mais moderna.

Em uma seqüência evolutiva natural o planejamento estratégico substituiu as formas de planejamento anteriores, cobrindo suas deficiências e melhorando a eficácia das organizações (Fischmann, 1991) mas, como nas técnicas anteriores, o planejamento estratégico também apresentava algumas lacunas, com maior destaque para o distanciamento que surgiu entre o planejamento e a produção/operações das empresas. Embora trouxesse conceitos simples estes eram, muitas vezes, de difícil aplicação o que, de certo modo, contribuiu para formar uma imagem de processo burocrático, enfadonho e pouco eficiente que esse planejamento possui nas áreas produtivas de muitas empresas.

Várias ferramentas de planejamento estratégico foram criadas e colocadas em prática nas organizações sem uma maior preocupação com a capacitação das pessoas que trabalhariam com elas e, por capacitação, entende-se a mudança estrutural, cultura e nas relações de poder que devem ser instituídas nas organizações, além dos treinamentos necessários, para implantar efetivamente essa técnica.

Por esse motivo, a partir dos anos 90, o planejamento estratégico evolui para a chamada gestão ou administração estratégica, cujo principal objetivo é o de reaproximar o planejamento da administração das empresas, facilitando sua implantação e concatenando essas duas funções organizacionais em um único processo.

Para uma empresa alcançar o status da administração estratégica é necessário que sejam implantados alguns mecanismos, tais como: um esquema de planejamento

que o faça “transitar” por toda a organização; um processo de planejamento, para estimular o raciocínio e a criatividade empresarial e um sistema de valores para reforçar o envolvimento das pessoas em torno do planejamento. São reforçadas as necessidades de envolvimento e comprometimento das pessoas, do estímulo dos trabalhos em equipes ou times, da comunicação aberta e da criação de relacionamentos baseados na confiança, como sendo fundamental para a efetiva implantação da gestão estratégica (Tavares, 2000).

São apontados também os cinco níveis de planejamento a serem implementados nas empresas com administração estratégica:

- a) o primeiro nível, ou nível básico trata do planejamento do produto, preço, vendas e serviço;
- b) o segundo nível diz respeito às autonomias de gestão que as unidades empresariais devem ter;
- c) o terceiro nível coloca a importância do compartilhamento de recursos de uso comum por toda a organização;
- d) o quarto nível diz respeito aos interesses em comum das partes envolvidas que levam a formulação de objetivos e estratégias em comum e
- e) o quinto e último nível, mais amplo que os anteriores, é o nível empresarial onde são identificadas tendências globais a serem seguidas por toda a organização (Tavares, 2000).

Outros autores estabeleceram outros pré-requisitos básicos para a gestão estratégica que ficaram conhecidos como 7Ss (estrutura, sistemas, comportamento simbólico, staff, valores compartilhados, estratégia e aptidões) e os 7Cs (capacidade, comunicação, chance e informação, causas e comprometimentos, pontos de crise, controle e cultura), destacando o grau de relacionamento entre eles (Tavares, 2000).

2.4 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes da definição de Planejamento Estratégico é necessário apresentar a definição dos conceitos que o originaram: planejamento e estratégia.

Planejamento é uma função administrativa estabelecida por Henri Fayol no início do século passado, quando do surgimento da administração científica conhecida também como escola clássica da administração. Para Fayol o planejamento nada mais era do que prever os recursos necessários à realização das tarefas através da realização de planos. Fischmann (1991) caracteriza o planejamento como um processo dinâmico e contínuo de organizar a produção antevendo necessidades e analisando o contexto onde este processo está inserido, enquanto que planos são elementos estáticos representando um período fixo do passado ou do futuro.

Segundo Valeriano (2001 p.54), Estratégia é a “arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis às futuras ações táticas sobre determinados objetivos”. Embora seja uma definição de natureza militar ela pode ser adaptada à realidade administrativa, bastando entender o “campo de guerra” como o mercado e os “potenciais bélicos” como sendo os recursos da empresa. Com base nessa definição inicial, muitos autores como: Fischmann (1991), Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) e Tavares (2000) definem estratégia como o planejamento de um caminho que deve ser seguido por toda a organização para o atingimento dos seus objetivos.

Com base nessas duas definições constrói-se o conceito de Planejamento Estratégico.

Planejamento estratégico pode ser definido, segundo Fischmann (1991, p.25), como sendo “...uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.”

Outros autores, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31), afirmam que planejamento estratégico: “é o processo que mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro” Ainda segundo os mesmos autores o planejamento estratégico considera a empresa como um todo, buscando interagir com o ambiente onde está inserida e tem uma perspectiva de longo prazo.

Vivacqua (1998, p. 16) define planejamento estratégico como um “processo contínuo e sistemático de tomada de decisão no presente com vistas a orientar o comportamento futuro da organização”. Esse autor aponta também alguns propósitos ao planejamento estratégico:

Dar respostas às mudanças do ambiente antes que a crise se instale;

Mudar os paradigmas que os tomadores de decisão tem em suas mentes e

Estabelecer um modelo funcional que configure as funções necessárias ao planejamento e gerenciamento das atividades da organização.

Com base nas diversas definições apresentadas e definições de outros autores pode-se estabelecer algumas “elementos básicos” para a formulação do planejamento estratégico nas organizações: ele parte de uma análise ambiental (interna e externa); é um processo contínuo e sistemático; que apóia a tomada de decisão na empresa; estabelece um rumo ou direção para suas ações; é um processo orientado para o futuro; que considera a empresa como um todo; busca sua articulação com o ambiente em que está inserida e possui uma perspectiva de longo prazo.

Esse processo deve ser participativo e precisa contar com o comprometimento de toda a força de trabalho da organização. Ele deve também estar alinhado com o conceito de negócio, missão, visão e valores da empresa e levar em consideração o relacionamento desta com os principais agentes interessados, os *stakeholders*, que são formados pelos os donos, os acionistas, o governo, a sociedade, os fornecedores, a concorrência, os funcionários, etc.

Estando muito em voga atualmente, o conceito de Planejamento Estratégico é comumente confundido com outros conceitos similares, tais como: Administração Estratégica, Planejamento Tático e Planejamento de Longo Prazo, por se tratar de conceitos distintos, cujas diferenças devem ser clarificadas para evitar o uso errôneo de algum deles, apresentam-se a seguir as principais diferenças entre esses conceitos.

Tabela 1: Quadro comparativo de técnicas de planejamento

Técnicas	Conceituação	Relacionamento	Utilidade
Planejamento Tático (Orçamento)	Planejamento de curto prazo envolvendo decisões administrativas. O plano é predominantemente quantitativo	Serve de instrumento para a implementação do plano Estratégico.	Planejar e controlar as decisões administrativas e operacionais, buscando a eficiência (fazer melhor com os mesmos recursos).
Planejamento em Longo Prazo	Extrapolação do Orçamento para um prazo longo, baseando-se no pressuposto de que não haverá alterações ambientais e de rumo da organização.	É o orçamento feito para um prazo mais longo.	Verificar as tendências atuais. Facilita a implementação do planejamento estratégico e de outros orçamentos.
Planejamento Estratégico	É um planejamento da direção que a empresa deve seguir, envolvendo decisões estratégicas. É predominantemente qualitativo.	É um planejamento a longo prazo, voltado mais para as idéias.	Aumentar a eficácia da organização (fazer aquilo que deve ser feito).
Administração Estratégica	É a capacitação da organização, de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas.	Integração dos planejamentos de longo prazo, estratégico e orçamento.	Harmonizar e equilibrar a procura da eficiência e da eficácia na organização.

Fonte: Adaptado de Fischmann (1991)

2.4.1 A Definição de Negócio, Missão e Visão

Para estruturar corretamente o Planejamento Estratégico nas organizações é necessário conhecer e dominar outros conceitos importantes, relacionados a ele, dos quais destacam-se: negócio, visão e missão. Esses conceitos são inter-relacionados, não havendo uma ordem criteriosa entre eles, que varia de um autor para outro.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31) definem **negócio** como sendo: “o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”, já Tavares (2000) é um pouco mais amplo ao afirmar que o negócio deve ser definido sob duas perspectivas: os desejos e/ou necessidades dos clientes e a disponibilidade das competências e habilidades para satisfazê-los.

Para Barnard (1971) o executivo deve saber administrar também significados. Ao definir o seu negócio corporativo a empresa deve buscar uma síntese dentro de uma linguagem potencializada, isto é, expressar de forma clara e concisa seu propósito de SER. Este mesmo autor aponta ainda que essa definição é importante conferindo-lhe a identidade com seus públicos interno e externos e aos não-clientes.

Segundo Abbel (1991) devem ser observadas três variáveis básicas na definição do negócio da empresa:

Abrangência, deve ser o mais ampla possível sem, no entanto perder o foco;

Diferenciação dos produtos da empresa, uns em relação aos outros, para atender às necessidades dos diferentes mercados;

Segmentação dos produtos da empresa em relação aos produtos de seus concorrentes, para melhor identificar concorrentes no mesmo ramo de negócio.

O passo seguinte é a definição da **missão** da organização, a qual, segundo Fischmann (1991, p. 25): “é o papel que desempenha a organização” ou a sua utilidade para o mercado. Tavares (2000, p. 180) é mais abrangente ao definir missão como “... um enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio”. Já Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31) definem missão como sendo: “a razão de existir da empresa no seu negócio.”

Para Valeriano (2001, p. 66) a missão é “a essência, o propósito ou a razão de ser da organização”, estabelecida pela primeira vez por ocasião da constituição da empresa. Após ter sido criada a missão deve ser revisada tantas vezes quanto for necessário em função das mudanças (internas e externas) ou da perspectiva de sua ocorrência. O autor acrescenta que a redação da missão “deve ter claras referências e posições sobre o produto, o cliente, o mercado e as demais partes interessadas”, devendo circular entre os representantes dessas partes para ajustes e consolidação. A divulgação da missão deve ser ampla de modo a criar um sólido comprometimento entre as partes interessadas e a organização.

Para Philip Kotler (1993, p.19-20) “uma declaração da missão, é uma definição de propósito de uma organização o que ela deseja alcançar em um meio maior. Escrever uma definição formal da missão de uma empresa não é tarefa fácil. Algumas organizações gastam um ano ou mais tentando preparar uma boa definição do propósito de sua empresa. Uma definição clara da missão atua como uma “mão invisível” que

guia as pessoas dentro das organizações de forma que elas possam trabalhar para a realização dos objetivos organizacionais”.

Esse autor coloca ainda que muitas empresas definiam tradicionalmente seus negócios de acordo com o produto que produziam ou a tecnologia que empregavam. Mas ele ressalta que definições baseadas no mercado são mais sólidas e permanentes que as definições baseadas em produtos ou tecnologias, mesmo porque produtos e tecnologias eventualmente tornam-se obsoletos mas as necessidades básicas dos mercados podem ser bastante duradouras. Nesse sentido, uma declaração de missão orientada para o mercado traduz o negócio como um meio para satisfazer as necessidades básicas do consumidor. Kotler (1993) ilustra sua definição apresentando o caso da empresa norte-americana de telefonia AT&T cujo negócio é o de comunicações e não de telefonia, onde o primeiro é mais abrangente que o segundo sem perder, no entanto o foco de atuação da empresa.

Por fim Kotler (1993, p. 20) ressalta que: “A administração deve evitar que a sua missão seja muito restrita e muito ampla. Um fabricante de lápis que diz estar no negócio de equipamentos de comunicação está definindo sua missão de maneira demasiadamente ampla”. E conclui afirmando que: “A definição da missão deve ser específica e realista”.

Para Vivacqua (1998) a missão alavanca o negócio da empresa, identificado como seu campo de atuação.

Outro conceito importante é a **visão** da organização, ou seja, como a organização quer ser conhecida no futuro. Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31), visão “é a explicitação do que se visualiza para a empresa”, para Tavares (2000, p.175) “a visão é uma projeção das oportunidades futuras de negócio da organização, para permitir a concentração de esforços em sua busca.”

Além do negócio, missão e visão, há ainda outros conceitos importantes utilizados na construção do planejamento estratégico, tais como: a análise do ambiente, os objetivos, as metas, estratégias competitivas, as políticas, diretrizes, os princípios e valores, os indicadores de desempenho e os planos e. Segue uma breve discussão de cada um desses itens.

2.4.2 A Análise do Ambiente

Segundo Fischmann (1991) o ambiente de uma organização são os fatores que influenciam direta ou indiretamente esta organização, a qual pouco ou nada pode fazer para alterá-los. Essa definição tem como pressuposto o fato das organizações formarem sistemas abertos em constante interação com o meio onde estão inseridas.

A análise do ambiente é, segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31): “os conjuntos de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa.” Essa análise divide-se em interna, onde são identificadas as forças e fraquezas da organização e externa, onde são detectadas as oportunidades e ameaças do mercado.

A análise do ambiente externo, segundo Valeriano (2001), pode ser dividida em ambiente organizacional e ambiente geral. Na análise do ambiente externo geral, composto pelo macroambiente organizacional, devem ser levado em consideração os seguintes aspectos: econômicos, tecnológicos, demográficos, socioculturais, meio ambiente e políticos legais. Segundo o mesmo autor, uma efetiva análise do ambiente geral deve reconhecer e listar individualmente os fatores e atores, ativos ou potenciais e seus respectivos graus de influencia sobre a organização para, então, poder detectar as oportunidades e ameaças do mercado.

A análise do ambiente externo organizacional, segundo Valeriano (2001), trata da influencia direta dos agentes mais próximos da organização, nela o autor considera importante ressaltar aspectos formados pelas cinco forças competitivas levantadas por Michael Porter em sua obra intitulada “Estratégia Competitiva”, tais forças são as seguintes: a rivalidade entre competidores, novos competidores potenciais, produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes.

A análise do ambiente interno complementa a análise externa, fornecendo as forças e fraquezas da organização. Segundo Valeriano (2001, p. 71) as forças são “as capacidades com as quais a organização obtém excelentes resultados e fraquezas são aquelas capacidades que produzem resultados pobres”.

Conhecendo a empresa intimamente e seus fatores/agentes de influencia externa, através das análises interna e externa do ambiente, parte-se para a formulação de objetivos, políticas, valores, diretrizes, etc.

2.4.3 Definindo os Objetivos, Metas, Indicadores e Estratégias

Os objetivos determinam o que a organização pretende alcançar com o seu planejamento e que, segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31): “são resultados que a empresa precisa alcançar em prazo determinado para concretizar sua visão, sendo competitiva no ambiente atual e futuro.”

Segundo Valeriano (2001) como foco na missão da organização e baseados nas análises do ambiente devem-se estabelecer objetivos de longo prazo, também conhecidos como objetivos estratégicos, os quais devem garantir uma vantagem competitiva para posicionar a organização à frente de seus concorrentes e obter ganhos acima da média para satisfazer as partes interessadas.

Segundo o mesmo autor, esses objetivos devem ser coerentes com a missão estabelecida e precisam ser claramente descritos e mensuráveis em termos quantitativos, com prazos definidos, realísticos e exequíveis, apesar de serem desafiadores.

As metas significam o quanto, em termos de valor, às organizações pretendem alcançar em cada um de seus objetivos estratégicos e são acompanhadas e/ou monitoradas pelos indicadores de desempenho.

A estratégia competitiva é, segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31): “o que a empresa decide fazer ou não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio.”

Para Valeriano (2001) na formulação das estratégias e dos objetivos devem-se observar alguns aspectos importantes:

Consistência. Que é a ausência de conflitos entre os objetivos, entre as estratégias, de uns com os outros e destes com a política e missão da empresa;

Exequibilidade. A estratégia e/ou o objetivo, não podem propor problemas insolúveis ou cuja solução demande uma quantidade exagerada de recursos;

Consonância. Onde quem irá formular a estratégia ou o objetivo deve observar tendências gerais e não apenas individuais ou específicas;

Vantagem. As estratégias e os objetivos devem, necessariamente, trazer vantagens competitivas para a organização.

Na figura a seguir Fischmann (1991) estabelece a relação entre os elementos: estratégia, políticas, objetivos e metas.

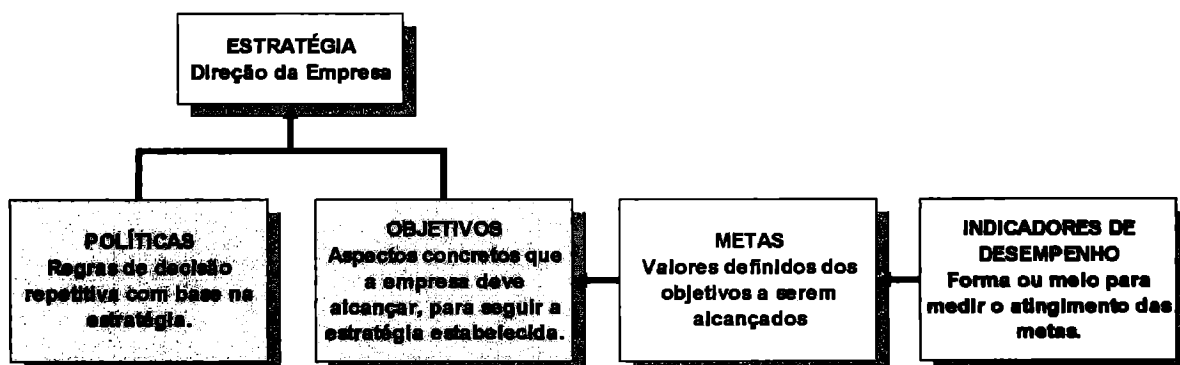


Figura 1: Relação da estratégia com as políticas, objetivos, metas e indicadores

Fonte: Adaptado de Fischmann (1991).

2.4.4 Os Princípios, Valores, Políticas e Diretrizes

Os princípios ou valores são, segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31): “os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão”.

Juntamente com os princípios e/ou valores as grandes empresas costumam elaborar as políticas e diretrizes organizacionais.

As políticas, segundo Vivacqua (1998, p. 20) “constituem orientações de ordem geral e têm como função subsidiar os administradores na tomada de decisões”. Para Fischmann (1991, p. 25) as políticas “são regras de decisão repetitivas com base na estratégia estabelecida”, ou seja, são decisões que servem para ocasiões que se repetem.

A organização pode ter uma ou mais políticas para cada um dos elementos ativos que a constituem, tais como: funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, etc. A política de fornecedores, por exemplo, serve para todos os fornecedores da empresa sem distinção e são acionadas sempre que uma determinada situação se repete, por exemplo: o pagamento dos fornecedores deve ser feito sempre a vista.

Já as diretrizes, segundo o mesmo autor servem como balizadoras para as políticas, funcionando de forma análoga aos princípios e valores.

2.4.5 Definição de Planos (Estratégico, Tático e Operacional)

Enquanto que a estratégia tem uma visão profunda e abrangente, sendo implementada em períodos de médio e longo prazo, geralmente cinco anos, a tática, outro termo de origem militar, segundo Valeriano (2001 p. 55), “diz respeito às ações mais imediatas, ao dispor os meios e conduzir os processos para alcançar os objetivos dos planos decorrentes da estratégia.” Essa definição pressupõe a existência de pelo menos dois níveis hierárquicos: o estratégico e o tático, sendo o último dividido em administrativo e operacional. Além disso a definição acima prevê o desdobramento das estratégias em planos.

Para Valeriano (2001, p. 13) plano é “o documento que consubstancia as decisões, tomadas em um determinado momento, em cada um dos níveis, e que visa a consecução de objetivos finais a serem alcançados em determinado período.” Esse mesmo autor define que as organizações geralmente possuem um plano estratégico, um plano tático ou operacional e um plano administrativo. Outros autores como Fischmann (1991) sugerem a existência de plano estratégico, tático e de ação, podendo esse último ser chamado de **plano de trabalho**.

A função desses planos é simples, desdobrar as estratégias preconizadas no plano estratégico até o nível mais baixo ou operacional da organização. Deste modo, comprometem-se todos, canalizando seus esforços para a consecução dos objetivos estratégicos.

Esse processo de desdobramento pode ocorrer, segundo Smith (2002) através do método de trabalho desdobrado que consiste na decomposição sistemática de um objetivo, até que sejam identificadas tarefas muito específicas. Para que isso ocorra, são necessários, segundo o mesmo autor, o cumprimento dos seguintes requisitos:

Definir a meta a ser alcançada;

Identificar os meios pelos quais a meta será alcançada;

Listar as ações essenciais para se alcançar os objetivos;

Para cada ação essencial identificar tarefas e, se necessário, subtarefas;

Fazer a análise desdobrada no formato de hierarquia das tarefas ou de lista.

Segundo Valeriano (2001) cada plano será composto por projetos e operações correntes (rotineiras), os quais poderão estar estruturados em programas, que dividem as

ações e decisões por áreas afins dentro da empresa e, no caso de haver necessidade, poderão existir também subprogramas. Sendo assim o projeto é o último nível de desdobramento do plano estratégico.

2.4.6 Gerenciamento por Projeto

O último estágio da execução do plano estratégico é a determinação dos projetos que serão realizados para o atingimento dos objetivos. Inicialmente, segundo Valeriano (2001) deve-se desdobrar estratégicos, de longo prazo, em objetivos operacionais, de curto prazo para que se possa formular projetos de atendimento desses objetivos.

Segundo Vargas (2003, p. 8) “projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.”

Na primeira parte da definição, “empreendimento não repetitivo”, o autor estabelece o caráter de originalidade do projeto, como algo novo, que foge da rotina da organização. Em seguida ele estabelece que o projeto é caracterizado por atividades encadeadas logicamente que podem ser acompanhadas e medidas. Com “início, meio e fim” o autor determina que todo projeto possui um ciclo de vida estipulado já no seu “nascimento”. O objetivo claro e definido é traduzido através de metas e resultados que o projeto deve atingir quando chegar ao fim.

A mola mestra dos projetos são as pessoas, sem as quais ele não acontece, além disso são necessários outros recursos para sua execução que devem ser definidos e cujos parâmetros de prazos, custos, pessoal, materiais, equipamentos e de qualidade devem ser clara e objetivamente definidos. Os projetos serão avaliados pelo grau de atingimento das metas definidas para ele e essa avaliação fornecerá um *feedback* para todo o processo de planejamento estratégico da organização. Na figura ao lado apresenta-se a posição do projeto nesse processo

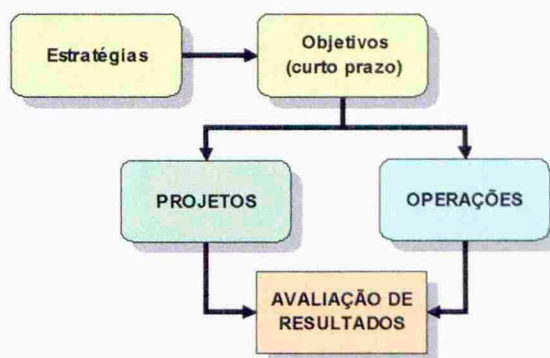


Figura 2: Posição do projeto no Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Valeriano (2001, p. 89)

2.4.7 Os Indicadores de Desempenho e a Administração

Os indicadores de desempenho, como visto anteriormente, são formas ou meios de se medir o atingimento ou não das metas estabelecidas para os objetivos estratégicos, Borgatti Neto (2004) em seu artigo intitulado: “Indicadores de Desempenho” faz uma revisão histórica do uso de indicadores nos processos e sistemas administrativos, tecendo importantes comentários a respeito do tema.

O autor introduz o tema observando que da criação da administração até os dias de hoje suas práticas nunca deixaram de usar indicadores de desempenho, o que ocorreu, segundo ele, foram modificações na natureza, forma de estabelecimento e monitoração desses indicadores. Borgatti Neto (2004) ressalta ainda que a importância do uso de indicadores está centrada, principalmente, na motivação do comportamento organizacional, podendo causar efeitos negativos caso sejam implementados inadequadamente.

Os indicadores de desempenho surgiram praticamente ao mesmo tempo que a administração científica, Taylor já fazia uso dele em suas experiências de tempos e movimentos, para medir e controlar o desempenho dos funcionários pesquisados, diante desses resultados, a evolução e ampliação do uso para as demais funções e níveis da administração ocorreu de forma natural, segundo Borgatti Neto (2004).

Na década de 20 experiências bem sucedidas conduzidas por grandes empresas norte-americanas, como a GM que vinculava a bonificação dos executivos ao indicadores de desempenho e a IBM que associava o reconhecimento de sucesso ao alcance de metas ambiciosas, medidas através de indicadores, promoveram a criação de uma sistemática específica centrada no uso dos mesmos, nascia a Administração por Objetivos ou APO.

O termo APO aparece pela primeira vez em 1954, em um livro de Peter Drucker: *The Practice of Management*, considerado o “criador” da técnica. Mais tarde essa técnica seria disseminada por outros autores de renome.

Basicamente a APO focava os resultados expresso no formato de indicadores, ela nasceu fruto da necessidade das empresas por objetivos mais amplos, que abrangem outras áreas além da financeira, que tivessem prazos e responsáveis bem definidos e, sobretudo, que fossem relevantes, desafiadores, sinérgicos e monitorados.

No Brasil essa técnica começou a ser empregada no início dos anos 70 por empresas como o Grupo Gerdau e o Banco Real.

Como toda técnica ou ferramenta, a APO estava sujeita ao grau de conhecimento, comprometimento e habilidade de seus usuários, o que não demorou muito para gerar os primeiros problemas tais como: maior pressão das chefias com aumento de tensão e conflitos, delimitação da cooperação, atitudes anti-éticas, ambientes hostis com a sensação de frustração em vários níveis, conservadorismo, manipulação e cooperativismo na criação dos objetivos, grande enfoque financeiro em detrimento das relações humanas inclusive com clientes e fornecedores.

Como resposta a esse problemas surgiu, na década de 80, a Gestão pela Qualidade Total – GQT, alavancada por W. Edwards Deming e impulsionada, sobretudo, pelo retomada do crescimento japonês no pós-guerra, precursores da utilização dessa técnica. A GQT embora combatesse a APO não acabava com o uso de indicadores, muito pelo contrário, estimulava o seu uso sob novo aspecto, que eles deveriam estar vinculados aos processos e não mais às pessoas. Isso só era possível através do conhecimento específico de cada processo e o uso de técnicas estatísticas que forneciam maior dinamismo e flexibilidade a criação e implantação das metas.

As críticas que surgiram sobre a GQT foram de que a técnica deixava a empresa muito introspectiva, voltada para os processos internos, e muito preocupada com a padronização e a estabilização desses processos, utilizando técnicas estatísticas e análise de dados históricos. Além disso, a GQT gerou um significativo impacto cultural nas organizações e por isso sua implantação foi conduzida de forma lenta e gradual.

O que era para ser uma técnica pró-ativa, utilizando os indicadores de desempenho para o aperfeiçoamento dos processos, através da filosofia da melhoria contínua, foi muito mais usada para ações reativas, com um enfoque maior para o controle, em detrimento da inovação.

O uso dessa técnica, segundo Borgatti Neto (2001), trouxe uma série de benefícios para as empresas, sobretudo na redução dos desperdícios e no resgate da importância do relacionamento com clientes, funcionários e fornecedores, sendo extremamente limitada nas questões relacionadas a área administrativa e estratégica.

Os anos 90 foram marcados pela era da descontinuidade e da mudança, aumentando a concorrência global e colocando para disputar lado a lado empresas com diferentes graus de evolução tecnológica.

Nesse cenário “floresceu” técnicas com a Reengenharia – propondo uma abordagem por macro-processos, com foco na utilização da informática para a promoção de melhorias – e o *Downsizing* – defendendo a redução dos níveis hierárquicos e de pessoal desnecessário, para agilizar as decisões e eliminar os custos.

A utilização excessiva dessas técnicas, com a preocupação exclusiva em diminuir custos, levou a perda de competências essenciais e a enormes prejuízos financeiros para as empresas.

Por se tratar de uma técnica desenvolvida fora do solo norte-americano a GQT não obteve grandes repercussões nos Estados Unidos – a nação mais influente na criação e disseminação de técnicas administrativas – não sendo muito conhecida e explorada por outros países. Não demorou em surgir uma técnica “genuinamente” norte-americana, que suplantasse as dificuldades da APO e incorporasse os aspectos positivos da GQT.

Em 1992 Kaplan e Norton apresentam ao mundo o *Balanced Scorecard* – BSC, uma técnica que sintetiza, através de um pequeno grupo de indicadores, uma visão integrada multidisciplinar, dos objetivos estratégicos das empresas, criando e correlacionando por um foco estratégico quatro perspectivas consideradas anteriormente antagônicas.

O objetivo do BSC é, segundo Borgatti Neto (2004), “traduzir e medir a estratégia empresarial através de quatro blocos de indicadores, que equilibram quatro perspectivas diferentes: financeira; do cliente; dos processos internos; e do aprendizado (inovação) e crescimento. A intenção é de se concentrar em uns poucos indicadores de desempenho de maior importância estratégica, vinculando o controle de curto prazo a uma visão de longo prazo”.

O BSC foi fruto do processo de evolução da construção, uso e aplicação dos indicadores durante um longo período da história da administração. Empresas que passaram por esse processo terão maior facilidade em implantá-lo por já ter formado a base cultural necessária à mudança. Já empresas que recentemente tiveram contato com a técnica terão maiores dificuldades em sua implantação e disseminação.

2.5 A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De um modo geral pode-se identificar três passos básicos na construção e implementação do planejamento estratégico:

A formulação de estratégias, que envolve o estabelecimento de objetivos, indicadores, metas e ações em âmbito estratégico;

A implementação, que envolve a comunicação do planejamento, a liderança e as formas de poder da empresa, a cultura organizacional e os processos internos;

O gerenciamento de estratégias, que engloba o aprendizado da empresa com a execução do planejamento e o controle de desempenho da organização através do acompanhamento e avaliação do resultado dos indicadores estratégicos.

Fischmann (1991) amplia um pouco o quadro, dividindo as ações em planejamento e implantação e alocando as seguintes atividades para cada bloco:

Planejamento Estratégico:

Avaliação da estratégia vigente, onde se questiona qual é o papel da organização e qual é o caminho que vem sendo trilhado por ela;

Avaliação dos ambientes (interno e externo), onde se toma consciência das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da organização;

Estabelecimento do perfil estratégico, onde é estabelecido o propósito de direção que a empresa irá seguir para aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças;

Quantificação dos objetivos, onde será verificada a viabilidade dos objetivos traçados e a Finalização, um resumo do planejamento estratégico na forma de um documento que servirá de base para divulgação e implementação do mesmo.

Implementação:

Divulgação, quando será repassado aos tomadores de decisão da empresa o que se espera de cada um dentro de sua área de atuação;

Preparação da organização, que prevê os treinamentos necessários, bem como os planos de incentivos, as mudanças na estrutura da empresa e o desenvolvimento de sistemas de informação;

Integração com o plano tático estabelecendo o relacionamento entre os diversos planos da empresa, integrando as decisões administrativas e operacionais com as decisões estratégicas e o Acompanhamento, onde se avalia e controla a implementação do planejamento, para assegurar o cumprimento da estratégia estabelecida.

Fischmann (1991) afirma ainda que não existe uma estrutura rígida e pré-definida para a implantação do planejamento estratégico, variando de uma empresa para outra conforme seu porte, tamanho e área de atuação.

Já Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) estabelecem outra estrutura para formulação do Planejamento Estratégico, composta pelos seguintes itens:

Definição do Negócio. Como a empresa quer ser percebida pelo cliente, ou seja, sua função básica na visão do cliente, que desejos e necessidades do cliente ela pretende atingir.

Definição da missão. O papel que a empresa quer assumir perante o mercado, o que ela produz, qual a sua razão de existir.

Definição dos princípios, valores e políticas. Os aspectos ou parâmetros que devem ser seguidos e/ou respeitados na elaboração da documentação estratégica da empresa (visão, objetivos, estratégias...).

Análise dos ambientes interno e externo. Para conhecer melhor a própria empresa, descobrindo e trabalhando suas forças e fraquezas (análise interna), e conhecer melhor o mercado onde ela atua, identificando as oportunidades e ameaças existentes (análise externa) que serão trabalhadas nos itens seguintes.

Definição da visão. A descrição de até onde a empresa quer chegar em relação à conquista do mercado em que atua ou de outros mercados, esse processo é facilitado pelo conhecimento da própria empresa e do mercado, alcançados no item anterior (análise do ambiente).

Definição dos objetivos. A tradução da visão em aspectos práticos e mensuráveis, através da formulação de objetivos, seus indicadores de desempenho e as respectivas metas.

Definição das Estratégias Competitivas. A análise dos diversos e possíveis caminhos que podem ser percorridos na busca pelo atingimento dos objetivos e a seleção daqueles que trazem maior benefício a empresa.

Valeriano (2001) incorpora os conceitos de plano, projeto e avaliação de desempenho e retro alimentação ao modelo de construção do planejamento estratégico, conforme mostrado na figura a seguir.

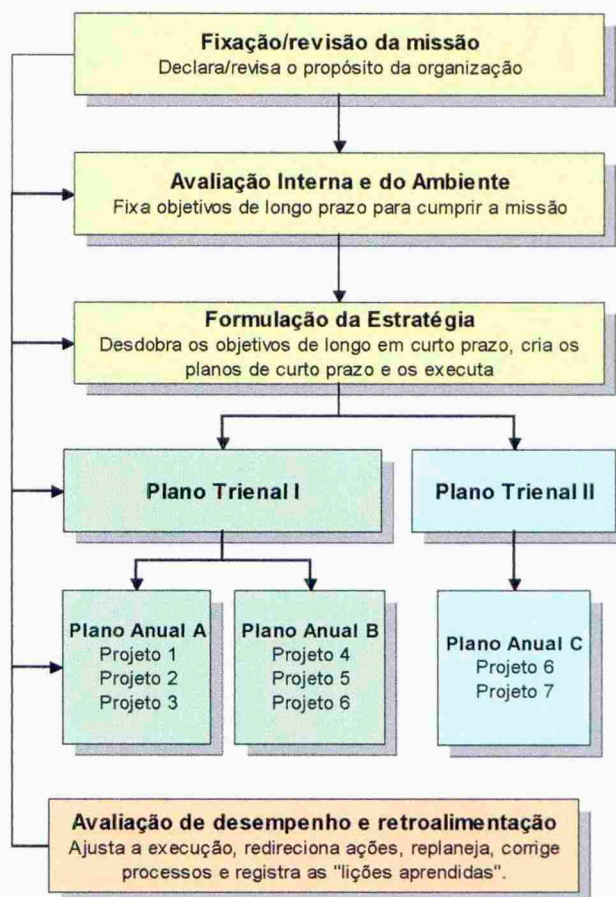


Figura 3: Formulação do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Valeriano (2001, p. 84)

Percebe-se não haver uma estrutura rígida, ideal, nem linear, para a implantação do planejamento estratégico da empresa, embora, em todas elas apresenta-se em maior ou menor grau, os conceitos levantados no item anterior.

2.5.1 O “Estrategismo” de Hamel e Prahalad

Em seu artigo intitulado *Strategy as Revolution*, publicado na *Haward Business Review*, edição de agosto de 1996, e traduzido no Brasil pela *HSM Management*, edição nº 6 de fevereiro de 1998, sob o título de “Dez Princípios de Revolução”, os autores Gary Hamel e C. K. Prahalad fornecem, através de dez recomendações, o roteiro para as empresas aplicarem o Planejamento Estratégico de forma revolucionária e expansionista, que garanta a sua permanência em um mercado cada vez mais dinâmico e transformador.

Segue os dez princípios apontados pelos autores como sendo a chave para o sucesso da implementação de estratégias na empresa.

1º Princípio: “Analisar o planejamento estratégico da empresa para verificar se apresenta características revolucionárias e expansionistas”. Planejar versus “estrategizar”. O autor ressalta a importância de levar em consideração aspectos como inovação, revolução e expansão no momento de elaboração da estratégia, fugindo do modelo tradicional de planejamento.

2º Princípio: “O sucesso dos personagens revolucionários da história nos induzem a criação de estratégias subversivas”. Muitos personagens famosos de nossa história, como Galileu Galilei, citado pelos autores, conseguiram grandes resultados a partir de idéias consideradas subversivas na época em que foram expostas.

3º Princípio: “Reformulação total na maneira de pensar dos executivos da alta direção. Estes são os maiores defensores da ortodoxia estratégica”. A mudança de pensamento, visão ou paradigma, deve ocorrer primeiramente nos executivos mais importantes da empresa pois eles são os maiores defensores do formato tradicional de planejamento, onde poucos planejam e muitos cumprem.

4º Princípio: “Se procurar estimular corretamente, a empresa encontrará centenas de pessoas pró-mudanças entre os funcionários de nível médio, o que não ocorrerá entre seus dez dirigentes mais graduados”. Nesse ponto, os autores estabelecem que o mais importante é plantar e estimular a “semente” da mudança em sua média gerencia, para prepara a empresas como um todo a reagir mais rápido e de forma mais inovadora às adversidades presentes e futuras.

5º Princípio: “A mudança não é o problema e sim o envolvimento”. Uma evidente tentativa de quebrar o paradigma que associa toda mudança a um problema ou foco de preocupação da empresa e de seus colaboradores. Parte-se do princípio de que se a mudança é inevitável, no novo cenário mundial, resistir a ela só trará prejuízos, atrasos e perda de oportunidades de crescimento e de desenvolvimento da organização como um todo.

6º Princípio: “A elaboração da estratégia deve ser democrática. É impossível prever onde uma idéia revolucionária está se formando e, por isso, deve se lançar uma rede bem grande. Os executivos seniores devem complementar hierarquia da experiência com a hierarquia da imaginação”. Empresas que dão maior liberdade criativa a seus funcionários, como a 3M por exemplo, terão muito mais condições de prosperar no futuro, pois descobrirão que a criatividade e a inovação não estão vinculadas aos cargos altos ou baixos e sim espalhadas por toda a organização.

7º Princípio: “Qualquer um pode ser ativista de estratégias. Até o monarca pode liderar uma rebelião e mesmo incentivar a criação de uma força tarefa do tipo Equipe Delta”. O principal executivo da empresa pode e deve, segundo os autores, liderar as transformações dentro da empresa de forma consciente e responsável, promovendo as mudanças necessárias e o fomento às atitudes inovadoras e revolucionárias.

8º Princípio: “Sem novas luzes não pode haver revolução. Um novo ponto de vista vale 50 pontos de QI”. Novas idéias, por mais revolucionárias ou subversivas que sejam, podem gerar resultados positivos, equivalente a 50 pontos do quociente de inteligência empresarial.

9º Princípio: “A criação de estratégias ou surge de cima para baixo ou de baixo para cima. A unidade sem diversidade leva ao dogma. A diversidade sem unidade resulta em planos concorrentes e diluição de recursos. A estratégia deve ser profunda e ampla para combinar diversidade e unidade”. Nesse princípio os autores ressaltam a necessidade do equilíbrio, da diversidade, inovação e revolução dentro de uma unidade de propósito, ou seja, para atingir um objetivo ou um conjunto de objetivos compartilhados por toda a empresa.

10º Princípio: “Do começo não se consegue ver o fim. Deve se envolver uma ampla parcela da empresa, mergulhar fundo nas discontinuidades e competências, encorajando os funcionários a romper com as convenções do setor”. Em

complementação aos princípios anteriores, os autores reforçam a necessidade de cativar o maior número possível de pessoas para a prática da formulação de estratégias para a empresa, mergulhando fundo nos seus problemas e encorajando os funcionários a ousarem, serem inovadores e, se possível, revolucionários.

Essa abordagem de construção do Planejamento Estratégico está embasada nos paradigmas da **Era da Descontinuidade**, onde a única certeza é a mudança constante e da **Era do Conhecimento**, onde as organizações que terão sucesso, são aquelas capazes de fomentar ambientes propícios à educação e ao autodesenvolvimento dos seus funcionários e colaboradores, as chamadas, organizações de aprendizagem ou *Learning Organizations*.

Para atender a esses novos paradigmas, as empresas, segundo Hamel e Prahalad devem estar prontas à aceitar e trabalhar as mudanças de forma inovadora e revolucionária, posicionando-se de forma agressiva e pioneira frente as demais empresas do mercado. Identificam-se as seguintes características básicas que essas empresas devem possuir:

Incentivar idéias inovadoras, revolucionárias e aparentemente subversivas;

Reformulação no modo de pensar dos dirigentes;

Encarar a mudança como desafio e não como problema;

Democratizar o processo estratégico, buscando no chão de fábrica, se necessário, idéias inovadoras para constituí-lo;

O líder pode e deve ser o ativista de estratégias e das “rebeliões” corporativas;

As estratégias podem ser diversas porém devem ter uma unidade de propósito;

Quanto maior for o envolvimento dos funcionários, em todas as dimensões estratégicas da empresa, maiores serão as possibilidades de sucesso.

2.6 AS FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tavares (2000) destaca quatro ferramentas importantes, que devem ser consideradas pela empresa na realização de seu planejamento estratégico, segue abaixo o nome e a definição dessas ferramentas.

A **Matriz de Crescimento e de Participação no Mercado**, classifica os produtos do portfólio da empresa em quatro categorias de acordo com o crescimento do mercado e o domínio da participação do mercado de cada um dos produtos. Essa matriz está dividida em quatro quadrantes.

No primeiro quadrante ficam os produtos denominadas minas, onde a empresa possui o domínio de mercado e ele está maduro e estacionário, dependendo do autor esse quadrante pode ser denominado vaca leiteira, ou seja, aqueles produtos que não necessitam de grandes investimentos para dar retorno à empresa. No segundo quadrante estão os produtos estrelas, cuja empresa possui o domínio do mercado, mas este está em processo de forte crescimento e desenvolvimento, o que exige um bom investimento para manter esses produtos competitivos frente à concorrência.

No terceiro quadrante estão as crianças problemas, pois embora o mercado esteja em crescimento acelerado, os produtos desse quadrante não possuem seu domínio e, por fim, no quarto quadrante estão os produtos abacaxis, situados em um mercado em declínio e de pouca participação, segundo especialistas esses produtos devem ser analisados para identificar oportunidades de revitalização ou optar pela sua extinção. Esta ferramenta oferece uma oportunidade para a empresa avaliar seus produtos e decidir onde deve efetivamente investir seus esforços e recursos. Segue representação gráfica da matriz.



Figura 4: Matriz de Crescimento e de Participação no Mercado
Fonte: Adaptado de Tavares (2000)

Outra ferramenta em destaque é a **Curva de Experiência** a qual estabelece que, quanto maior for a experiência produtiva da empresa, menores serão seus custos em função de uma produção mais ágil e dinâmica. Esta ferramenta assemelha-se muito a chamada curva de aprendizado, da qual é derivada e tem na economia de escala seu principal atributo. Empresas mais experientes e com custos menores serão empresas mais competitivas e preparadas para o mercado. Em contrapartida a dinâmica do mercado e os avanços tecnológicos podem ser grandes empecilhos para o sucesso dessa ferramenta cujos benefícios são percebidos somente em longo prazo.

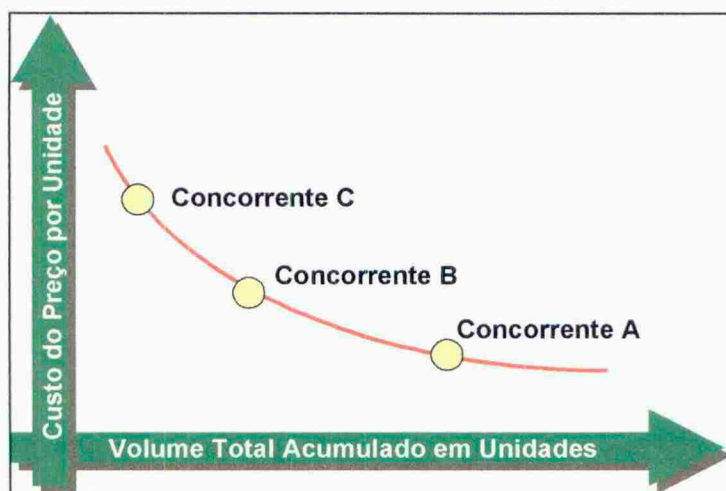


Figura 5: Curva de Experiência

Fonte: Adaptado de Tavares (2000)

As **Unidades Estratégicas de Negócio** ou UENs são outro tipo de ferramenta ou técnica estratégica em destaque pois prevê que produtos com funções e características semelhantes, agrupados em unidades produtivas com elevado grau de autonomia de gestão, econômica e operacional, têm condições de serem muito mais competitivos.

Essa técnica se baseia no conceito de que várias empresas menores são muito mais ágeis e sensíveis aos mercados do que os grandes conglomerados, além disso, segmentando os produtos em unidades autônomas fica mais fácil de descartar os produtos “abacaxis” e de alocar recursos para manter os produtos “estrelas” e desenvolver os produtos “crianças problemas”, conforme a técnica descrita anteriormente.

As principais críticas as UENs está no fato delas dividirem e multiplicarem os recursos necessários para a fabricação dos produtos, que são comuns entre as várias

unidades de negócio e que antes eram compartilhados por toda a empresa, como fábricas, máquinas, recursos humanos, etc.

Uma última ferramenta levantada é a **Matriz de Atratividade do Mercado** e posição de negócios. Essa ferramenta funciona de forma muito parecida com a matriz de crescimento e participação de mercado, substituindo os produtos do portfólio da empresa por suas unidades estratégicas de negócios, classificando-as em uma matriz com três linhas e três colunas, de acordo com sua posição competitiva e sua atratividade de mercado ou de indústria, nessa matriz, tanto as linhas quanto as colunas representam os graus alto, médio ou baixo em relação às duas dimensões apresentadas.

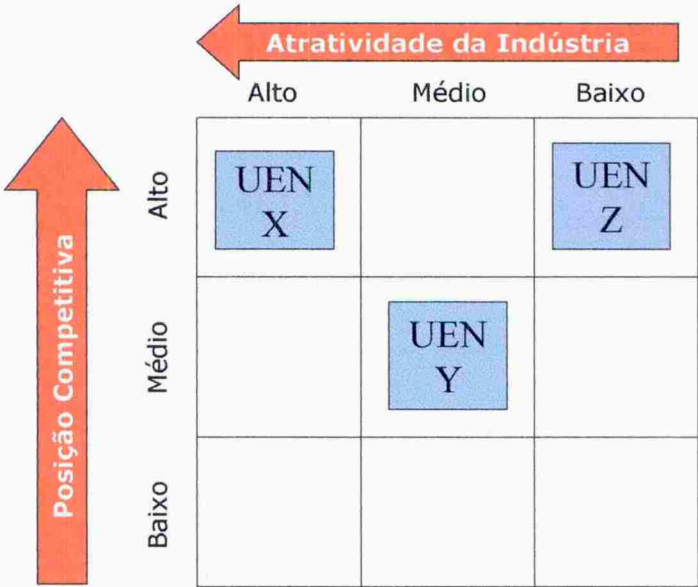


Figura 6: Matriz de Atratividade do Mercado

Fonte: Adaptado de Tavares (2000)

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Vergara (1997) pode-se classificar as pesquisas científicas sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. A primeira classificação refere-se aos objetivos da pesquisa e a segunda aos meios ou ferramentas utilizadas na pesquisa.

Quanto aos fins a pesquisa foi em princípio exploratória e, em seguida, descritiva. Exploratória porque houve a necessidade de pesquisar todas as informações sobre planejamento estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em busca dos possíveis desdobramentos para os centros de tratamento ou que serviram de base e/ou de apoio às atividades desenvolvidas pelos mesmos. Descritiva pois se precisou detalhar essas informações de modo a extrair o que era mais relevante para o Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis sem, no entanto, buscar explicá-las e/ou justificá-las.

Quanto aos meios a pesquisa foi um estudo de caso, envolvendo pesquisa documental e bibliográfica. Estudo de caso pois o problema foi discutido sob a perspectiva de uma unidade operacional dos Correios em Santa Catarina. Documental pois envolveu uma extensa pesquisa nos documentos oficiais da empresa (manuais, memorandos, comunicações internas, notas do boletim interno, etc.), em âmbito nacional e regional e em meios físicos e virtuais, para obter a informação desejada. Bibliográfica porque se levantou toda a base conceitual do planejamento estratégico, seus tipos, etapas e ferramentas, através de consultas a livros e artigos científicos escritos sobre o assunto.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de:

- a) Pesquisa bibliográfica em livros e artigos de revistas especializadas sobre planejamento estratégico para a formalização de uma base conceitual e teórica sobre o assunto. Essa pesquisa foi feita na Biblioteca Central da UFSC e na Biblioteca da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.
- b) Pesquisa documental nos manuais da empresa, em especial no Manual de Planejamento (MANPLA) bem como as deliberações da diretoria da

empresa e ainda o material de divulgação (folders e prospectos) sobre o planejamento estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos a fim de localizar e compilar informações relativas ao plano de ação do Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis. Foram pesquisadas também informações disponíveis na intranet da Empresa, no sistema de gestão do plano de trabalho da empresa e no Sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR).

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Por se tratar da aplicação prática de conceitos extraídos da administração moderna, os dados foram tratados de forma qualitativa pois, através da leitura e análise documental feita pelo pesquisador, pretendeu-se comparar o planejamento estratégico dos Correios com a base conceitual teórica e filtrar as informações mais relevantes à proposta de metodologia para a formulação do plano de trabalho do Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Em função do tempo disponível e da complexidade do assunto não foi analisado criticamente o planejamento estratégico dos Correios, sua metodologia de desdobramento, nem o tipo de gestão desenvolvida no Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis.

Esse trabalho se limitou à coleta de informações, disponíveis no sistema de comunicação da empresa, que permitiram propor uma metodologia para a elaboração do plano de trabalho do Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis, que passará pelo conhecimento e avaliação da direção da unidade a qual, caso julgue necessário, promoverá a implantação do mesmo.

A metodologia aqui proposta para a formulação do plano de trabalho do Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis, poderá ser aplicada em outras unidades operacionais dos Correios, desde que sejam feitas as devidas adaptações à realidade operacional dessa unidade e da Diretoria Regional onde ela está situada.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT é uma empresa pública, do ramo de serviços, vinculada ao Ministério das Comunicações.

A ECT está presente em todo os 5.561 municípios do Brasil, atendidos por uma rede de atendimento com mais de 12 mil agências, o que faz da capilaridade o seu maior diferencial competitivo frente à concorrência. Ela é considerada hoje a maior empregadora do país com cerca de 100 mil funcionários, dos quais, quase a metade é de carteiros. Além disso, gerencia a maior rede logística nacional que, com sua frota de 11.710 veículos (entre caminhões, carros e motos), e 26 linhas aéreas, percorridas diariamente com aviões fretados, movimenta cerca de 9,4 bilhões de objetos por ano.

A necessidade de um constante aprimoramento da sua capacidade operacional está exigindo um grande esforço de modernização da sua infra-estrutura e um reposicionamento em sua atuação com vistas a melhor atender as necessidades e expectativas do mercado brasileiro e internacional. Nesse sentido, a empresa está desenvolvendo um grande número de projetos que estão dando aos Correios uma condição excepcional de competitividade e de vanguarda, com foco, sobretudo, em três grandes frentes: projetos digitais ligados à Internet, serviços financeiros nas agências dos Correios e a transformação dos Correios numa grande empresa de logística. Nesses e em outros projetos, em 2001, foram investidos R\$ 462 milhões, em 2002, foram gastos R\$ 619 milhões e em 2003 foram investidos R\$ 800 milhões, conforme informações publicadas na página da empresa na internet.

Em virtude do seu tamanho a ECT possui uma Administração Central localizada em Brasília no Distrito Federal e 24 Diretorias Regionais (DRs) espalhadas pelo Brasil. Além das DRs, a Administração Central é composta também pelos Conselhos Fiscal e de Administração, pela Diretoria, pela Presidência e por seis Diretorias de Área: Administração, Econômico-Financeira, Operações, Recursos Humanos, Comercia e Tecnologia de Infra-estrutura, conforme organograma a seguir.

Nos últimos dez anos a empresa vem investindo maciçamente em recursos tecnológicos e em sistemas de gestão incorporando a sua estrutura conceitos como Seis Sigma, Balanced Scorecard, ISO e Unidades Estratégicas de Negócio.

Esse último conceito promoveu uma verdadeira reestruturação da área operacional da empresa com a criação de duas grandes unidades de negócio: Cartas e Encomendas e a divisão e alocação de quase todas as unidades operacionais entre elas (com exceção das unidades de atendimento).

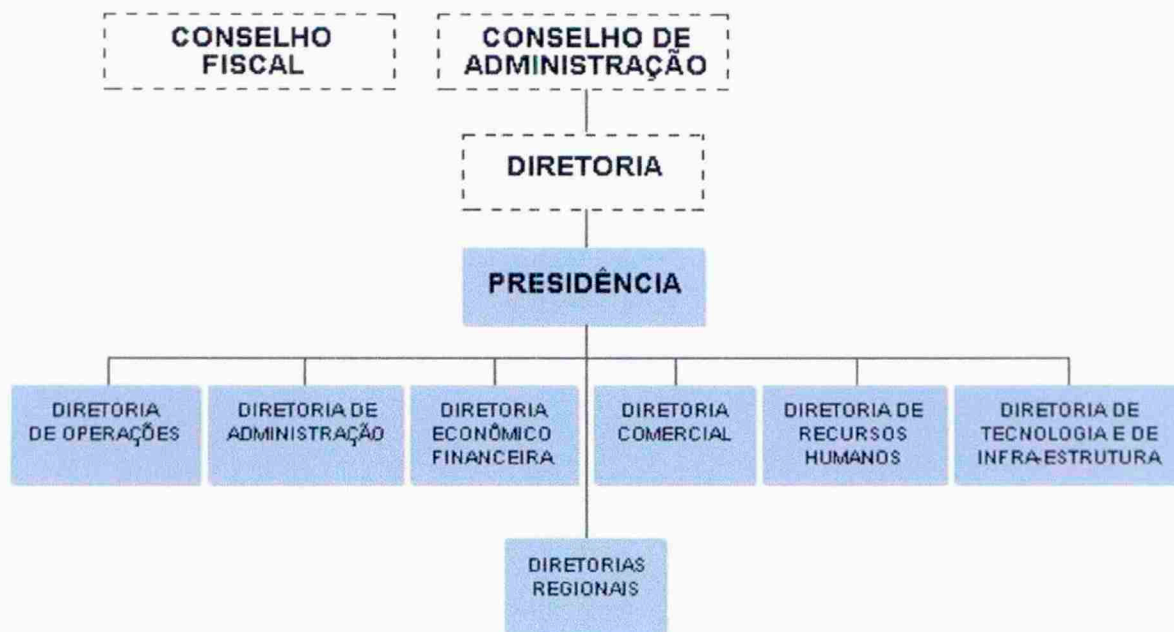


Figura 7: Organograma simplificado da ECT.

Fonte: www.correios.com.br. Acessado em 01/10/04.

4.1.1 Os Correios em Santa Catarina

Em Santa Catarina as atividades postais são geridas pela Diretoria Regional de Santa Catarina – DR/SC.

A DR/SC está sediada na capital do estado e é formada por oito gerencias: Administração, Engenharia, Contas e Controle Financeiro, Recursos Humanos, Sistemas e Telemática, Atendimento, Operações e Vendas, sendo as cinco primeiras de apoio (atividades meio), subordinadas ao Coordenador Regional de Suporte – CRS e as três últimas operacionais (atividades fins), subordinadas ao Coordenador Regional de Negócios, conforme indicadas no organograma a seguir.

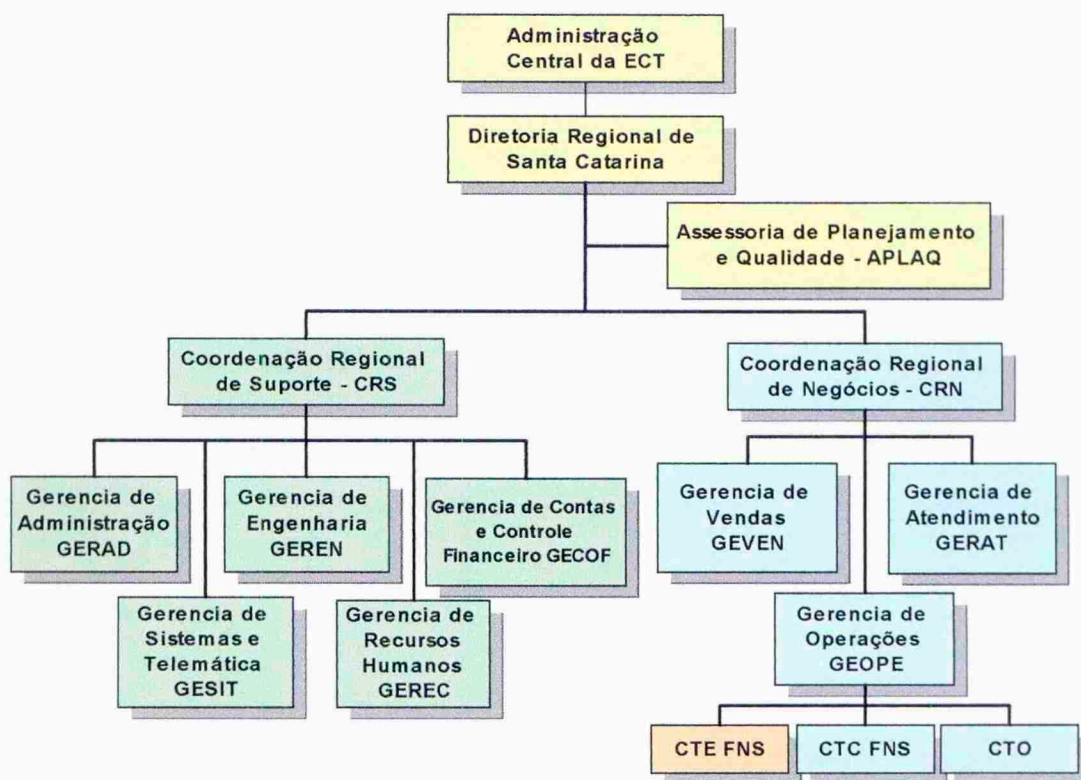


Figura 8: Organograma simplificado da DR/SC.

Fonte: Assessoria de Planejamento e Qualidade da DR/SC.

São apontadas também, na tabela abaixo, as principais funções de cada uma das Coordenadorias e Gerencias da DR/SC.

Tabela 2: Principais Funções das Coordenadorias e Gerencias da DR/SC

Órgão	Funções
CRS	Coordenar as Gerências de Apoio da DR/SC.
CRN	Coordenar as Gerências de Negócios (atividades fins) da DR/SC
APLAQ	Assessorar as atividades de Planejamento e Qualidade da DR/SC
GERAD	Gerenciar os recursos e as funções administrativas da DR/SC
GEREN	Gerenciar os processos de engenharia (obras de investimento) da DR/SC.
GECOF	Gerenciar e controlar os recursos financeiros (orçamento) da DR/SC.
GESIT	Gerenciar os sistemas tecnológicos, intranet e bancos de dados da DR/SC.
GEREC	Gerenciar os recursos humanos (seleção, adm., treinamento, etc.) da DR/SC.
GEVEN	Aplicar e gerenciar o Plano de Negócios da ECT em nível regional.
GERAT	Gerenciar a rede de atendimento (Agências, Postos, etc.) da DR/SC.
GEOPE	Gerenciar a rede de operações (Tratamento e Distribuição) da DR/SC.

Fonte: Anexo 0 do Manual de Organização – MANORG.

4.1.2 O Fluxo Postal

Para facilitar o entendimento das operações postais, desenvolvidas pelos Correios, e compreender o papel das unidades de tratamento no processo produtivo da ECT é necessária uma breve explicação sobre o Fluxo Postal que traduz, em linhas gerais, as operações realizadas pela empresa em todo o país.

O Fluxo Postal divide o processo produtivo da ECT em quatro grandes atividades, também conhecidas como macro-atividades, que são: Atendimento, Tratamento, Transporte e Distribuição. A seguir serão explicadas, uma a uma, as quatro macro-atividades do Fluxo Postal.

Entende-se por objeto postal ou carga postal, qualquer objeto que tenha sido postado nos correios (cartas, cartões postais, encomendas, malotes e etc.)

Atendimento

É a porta de entrada dos objetos postais no fluxo operacional da ECT e também o primeiro contato do cliente com a empresa. Geralmente é executado na Agência de Correio (AC), ou nos balcão de atendimento do Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) mas, também são considerados pontos de atendimento os Postos de Correios, as Agências Franqueadas e as Caixas de Coleta.

Tratamento

Após a postagem, o objeto postal é encaminhado para uma área de tratamento, onde é separado, de acordo com o CEP de destino, acondicionado em recipientes, conhecidos como unitizadores (malas, sambegues, paletes, caixetas, etc.) e encaminhado para o destino. Esta tarefa é desempenhada pelos centros de tratamento de cartas (CTCs) e encomendas (CTEs) da DR de origem, de acordo com as duas unidades estratégicas de negócio criadas pela ECT. Caso o objeto postal tenha sido destinado a uma cidade da própria DR, o objeto será tratado e encaminhado para uma unidade de atendimento (AC) ou de distribuição (CDD).

Transporte

Após a triagem e acondicionamento dos objetos, os mesmos são transportados em caminhões por via terrestre, através das Linhas Tronco-Regional (LTRs), para destinos dentro da própria DR e Linhas Tronco-Nacionais (LTNs), ou por via aérea, através da Rede Postal Noturna (RPN), para destinos fora da DR, de acordo com a

urgência do serviço, onde cartas e encomendas expressas vão por via aérea, impressos e encomendas normais vão por via terrestre. Os objetos são enviados para os Centros de Tratamentos de Cartas e Encomendas da DR de destino e são novamente separados e encaminhados para as unidades distribuidoras. Pequenas quantidades de objetos e para trechos curtos dentro do estado podem ser transportadas por linhas auxiliares (LAs).

Distribuição

Fechando a cadeia produtiva da ECT temos na distribuição, a última etapa do fluxo postal. Esse processo é realizado pelas Agências, para cidades com menos de 100 mil habitantes, e pelos Centros de Distribuição Domiciliária – CDDs, para cidades com mais de 100 mil habitantes. Nas cidades acima de 200 mil habitantes existem os Centros de Entrega de Encomendas (CEEs), que dividem com os CDDs a responsabilidade pela entrega de objetos postais, onde o primeiro entrega malotes e encomendas e o segundo entrega cartas e impressos. Pode-se apresentar o Fluxo postal de acordo com o esquema abaixo.

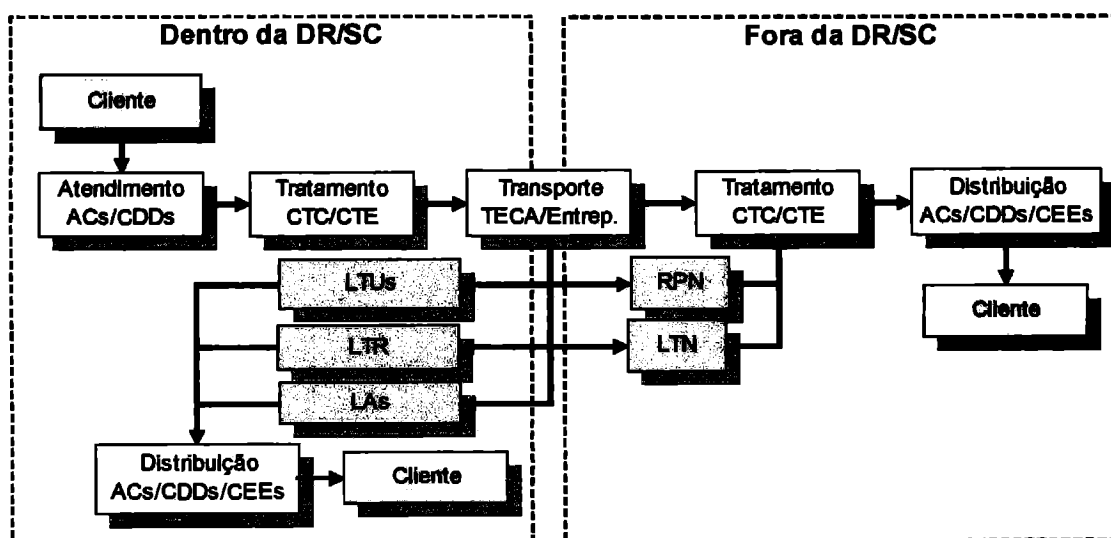


Figura 9: Fluxo Postal simplificado.

Fonte: GPLAQ/CTE FNS.

4.1.3 O Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis – CTE/FNS

Nos últimos anos, com a reformulação da logística postal e a criação das Unidades Estratégicas de Negócios os Centros de Triagem passaram a ser o “coração” de todo o fluxo postal, coordenando as demais unidades operacionais da ECT.

O Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis - CTE FNS é a principal unidade de tratamento de encomendas, urgentes e não urgentes, e de malotes da Diretoria Regional de Santa Catarina, por esse centro passam, em média, 300 mil encomendas e 50 mil malotes por mês. O Centro de Tratamento de Encomendas Florianópolis juntamente com o Centro de entrega de Encomendas Florianópolis (CEE FNS) possuem cerca de 180 colaboradores distribuídos em um galpão industrial com 3.800 m², localizado na rua Vereador Artur Mariano, nº 501, no bairro Forquilha em São José – Santa Catarina.

Vinculado ao CTE FNS temos quatro unidades: os Centros de Entrega de Encomendas (CEEs) localizados em Florianópolis, Blumenau e Joinville e o Núcleo de Operações Especiais, localizado no CIASC em Florianópolis. Pode-se observar o organograma da unidade na figura abaixo.



Figura 10: Organograma simplificado do CTE FNS.

Fonte: GPLAQ/CTE FNS.

4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ECT

Para entender o processo de Planejamento da ECT é necessário conhecer alguns conceitos básicos utilizados pela Empresa na elaboração desse planejamento, tais como: Ambiente Organizacional, Análise do Macroambiente, Estratégias e Cenários, entre outros.

O **Ambiente Organizacional** é constituído por entidades que influem sobre a Empresa (pessoas e organizações).

A **Análise do Macroambiente** é feita para captar informações sobre experiências e resultados passados, projeções macroeconômicas, megatendências, posicionamento mercadológico, com o objetivo de produzir um conjunto de hipóteses a serem aplicadas como subsídio a formulação de estratégias.

As **Estratégias**, para a ECT, constitui-se no primeiro nível de definição da organização “do que” fazer para alcançar os objetivos, sempre vinculada a um objetivo estratégico. Podem ser classificadas em Estratégias de Áreas e Estratégias de Negócios.

As **Estratégias de Negócios** são formuladas após a definição dos Objetivos Estratégicos, direcionando a construção das Estratégias das Áreas, e devendo ser incorporadas por elas.

As **Estratégias de Áreas** são formuladas após a definição das estratégias de negócios, influenciada também pelos macro-cenários. A ela estarão vinculados os Projetos, Ações e Atividades.

Com base no Ambiente Organizacional e na Análise do Macroambiente a empresa tem condições de elaborar **Cenários**, ou seja, conjuntos de interações entre os Ambientes Internos e Externos, onde se situam as correlações entre as forças e fraquezas (Cenário Interno) e as ameaças e oportunidades (Cenário Externo).

Dois outros elementos importantes na definição do planejamento da ECT é o **Plano Plurianual – PPA**, um documento que integra as Ações Governamentais para o Programa de Serviços Postais e o **Planejamento Orçamentário**, onde ocorre a consolidação do orçamento de custeio e investimento da Empresa e onde são construídas alternativas orçamentárias para todo o ciclo do novo Plano Estratégico e do orçamento do ano seguinte.

4.2.1 Os Três Níveis do Planejamento Estratégico da ECT

O Planejamento na ECT é dividido em três níveis:

O primeiro nível é o **Nível Estratégico de Planejamento**, nesse nível é desenvolvido o **Planejamento Estratégico** da Empresa, formado por um conjunto de Planos (Estratégico, de Negócios, Tático e de Trabalho) elaborados para direcionamento de suas ações. Esse nível de planejamento é executado pela alta direção da ECT em Brasília composta pelos Conselhos Fiscal e de Administração, pela Presidência e Diretorias de Área e é coordenado pela Assessoria de Planejamento da ECT (APLAN).

O segundo nível é o **Nível Tático de Planejamento**, composto pelo Plano Tático e pelos Planos de Trabalho dos Departamentos e Órgãos do mesmo nível. Esse nível de Planejamento também é executado na Administração Central da Empresa, pelos Departamentos e áreas afins.

O terceiro nível é o **Nível Operacional de Planejamento**: Nível composto pelo Plano de Trabalho das Diretorias Regionais.

Os três níveis da empresa estão representados na figura abaixo.



Figura 11: Níveis do Planejamento da ECT

Fonte: Manual de Planejamento da ECT - MANPLA

4.2.2 A Elaboração do Planejamento Estratégico na ECT

O processo de elaboração do Planejamento Estratégico na ECT se inicia com a definição da Visão Estratégica da Empresa. Para a ECT, **Visão Estratégica** é o conjunto das definições de identidade maior da organização, devendo ser compartilhado por todo seu corpo funcional. Esse conjunto é composto pela Missão, a Visão e os Valores da Organização. A **Missão** define a razão de ser, identifica a tarefa principal da empresa e o produto resultante dessa tarefa. A **Visão** é o elemento que representa o sonho da Empresa. É descrita em uma frase simples, mas de alcance futurístico. Os **Valores** são os elementos que orientam o perfil ético das ações da Empresa e têm como função assegurar o equilíbrio entre os estados do bem (organização), do direito e do dever.

Missão da ECT

“Facilitar as relações pessoais e empresariais mediante oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social”.

Visão da ECT

“Ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios”.

Valores da ECT

A Empresa Valoriza:

- a) a satisfação dos clientes;
- b) o respeito aos seus empregados
- c) a ética nos relacionamentos;
- d) a competência profissional;
- e) o compromisso com as diretrizes governamentais;
- f) a responsabilidade social e
- g) a excelência empresarial.

Todos esses elementos são reavaliados a cada novo ciclo de planejamento, ou seja, de quatro em quatro anos.

4.2.3 O Plano Estratégico da ECT

O **Plano Estratégico** da ECT, identifica o contexto onde a Empresa está inserida, incluindo as análises de macroambiente interno e externo, de macro-cenários para os Correios, e os impactos resultantes; as definições de objetivos e metas estratégicas, as políticas, os valores e as recomendações estratégicas; as estratégias dos negócios e as estratégias das áreas da Empresa. Possui um horizonte temporal de quatro anos, com reavaliações anuais.

Para compor o Plano Estratégico da Empresa são utilizados os itens da Visão Estratégica (missão, visão e valores) e são elaborados com base nestes os Objetivos Estratégicos, os Indicadores Estratégicos e as Políticas da ECT.

Os **Objetivos Estratégicos** representam o rol de grandes direcionadores que orientarão os esforços da organização durante o período de abrangência do Plano Estratégico. Os objetivos estratégicos buscam atender as demandas mais importantes da organização e, por isso, envolvem aspectos como: mercado, universalização dos serviços, responsabilidade social, aperfeiçoamento institucional, tecnologia, pessoas e modelo organizacional de gestão. Para cada objetivo são formulados um ou mais indicadores estratégicos.

Após sua elaboração, os objetivos estratégicos passam por uma ferramenta de gestão denominada **Balanced Scorecard** ou simplesmente BSC, cuja função básica é de distribuí-los em seis grandes grupos, conhecidos como perspectivas, que atendem as necessidades de toda a cadeia produtiva da ECT de forma equilibrada e balanceada.

Os **Indicadores Estratégicos** são as formas de mensuração da realização dos objetivos estratégicos. Eles informam o “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua Visão de Futuro.

As **Políticas** são conjuntos de elementos, vinculados aos Objetivos Estratégicos, que definem o modelo e perfil das Ações Estratégicas, estabelecendo seus alcances e limites (controle). As políticas da Empresa por estabelecerem a direção e os limites dos objetivos permeiam pelos mesmos aspectos. Destaque para a **Política da Qualidade** dos Correios, representada pela frase: “*O Cliente é o principal destinatário dos nossos esforços*”.

4.2.4 O Plano de Negócios da ECT

A próxima etapa é a da elaboração do Plano de Negócios da ECT o qual, juntamente com o Plano Estratégico, servirá de base para todo o planejamento da Empresa.

O **Plano de Negócios** apresenta para cada negócio da Empresa, a definição, o portfólio, a missão, o posicionamento estratégico, as megatendências, as recomendações, as estratégias e as metas de crescimento. O Plano de Negócios possibilita aos Correios:

- a) Identificar riscos e propor ações para minimizá-los ou até evitá-los;
- b) Identificar pontos forte e fracos em relação a concorrência;
- c) Conhecer o mercado e definir estratégias de *marketing* para produtos e serviços;
- d) Analisar o desempenho financeiro do negócio, avaliar investimentos e retorno sobre o capital investido.

O Plano de Negócios divide os serviços e produtos da ECT em nove famílias ou ramos de negócios, conforme a tabela abaixo.

Tabela 3: Famílias de Produtos e Serviços da ECT.

Família	Definição	Exemplo
Mensagem	Forma de comunicação de abrangência universal, realizada através de meios físicos ou virtuais.	Carta e telegrama.
Encomendas	Serviço de transporte de encomenda não expressa com regularidade e entrega domiciliar.	Encomenda Normal
Expresso	Prestação de serviços de remessas com alta prioridade, com velocidade, informação e segurança.	Encomenda Expressa.
Digital	Desenvolvimento de soluções integradas com os serviços tradicionais no ambiente digital.	E-SEDEX
Marketing Direto	Conjunto de serviços para a divulgação, venda de produtos, fidelização e relacionamento com clientes.	Mala Direta
Financeiro	Prestação de serviços e produtos financeiros com eficiência e lucratividade.	Banco Postal
Conveniência	Conjunto de serviços e produtos para atender, com comodidade, às necessidades e expectativas do mercado.	Filatelia
Logística Integrada	Serviços customizados disponibilizando consultoria, contratação, implantação e gerenciamento de soluções.	TIM e CIASC
Internacional	Captação e distribuição de remessas internacionais de mercadorias, valores e informações.	EMS e SUR Postal.

Fonte: Adaptado do Manual de Planejamento da ECT – MANPLA

4.2.5 O Plano Tático da ECT

Após sua formulação, o Planejamento Estratégico e o Plano de Negócios são desdobrados pelas demais áreas da empresa (Diretorias de Área), através do Plano Tático da ECT. O **Plano Tático** é o documento que apresenta os projetos, ações e atividades que serão desenvolvidos para atingir as metas estabelecidas no Plano Estratégico.

As **Ações** são interferências em processos já estabelecidos, visando a implementação de melhorias, otimizações, sistematizações ou o aprimoramento desses processos buscando a efetividade. Boa parte do planejamento da ECT está centrado em ações.

As **Atividades** caracterizam-se pelo desenvolvimento de etapas sem alterar processos já estabelecidos, necessita ser acompanhada, possui metas estabelecidas e, conseqüentemente, indicadores para mensurá-la.

Os **Projetos** são empreendimentos temporários, tendo início e fim, com o objetivo de criar um produto ou serviço diferente dos produtos e serviços existentes. Constituem-se no desdobramento das estratégias.

O Plano Tático serve de base para a formulação do Plano de Trabalho dos Departamentos e das Diretorias Regionais da Empresa.

Para capacitar os gestores da Empresa no processo de formulação do Plano Tático e seus posteriores desdobramentos, bem como padronizar essas ações a Empresa criou e utiliza o Guia de Gerenciamento de Projetos. Essa capacitação está prevista no **Plano Nacional de Educação – PLENA** que Atende à política empresarial de “alinhar as ações de educação às estratégias empresariais, formulando as diretrizes de educação para todos os níveis da Empresa”.

Os Planos Estratégico, de Negócios e Tático fecham o ciclo de Planejamento Estratégico da empresa definindo aonde a ECT pretende chegar, dentro de um universo temporal de quatro anos e o que precisa ser feito para chegar lá. A próxima etapa é definir o como fazer, que será mais bem detalhado no próximo item.

De forma sintética pode-se representar o processo de formulação do Planejamento Estratégico da ECT através do fluxograma a seguir.

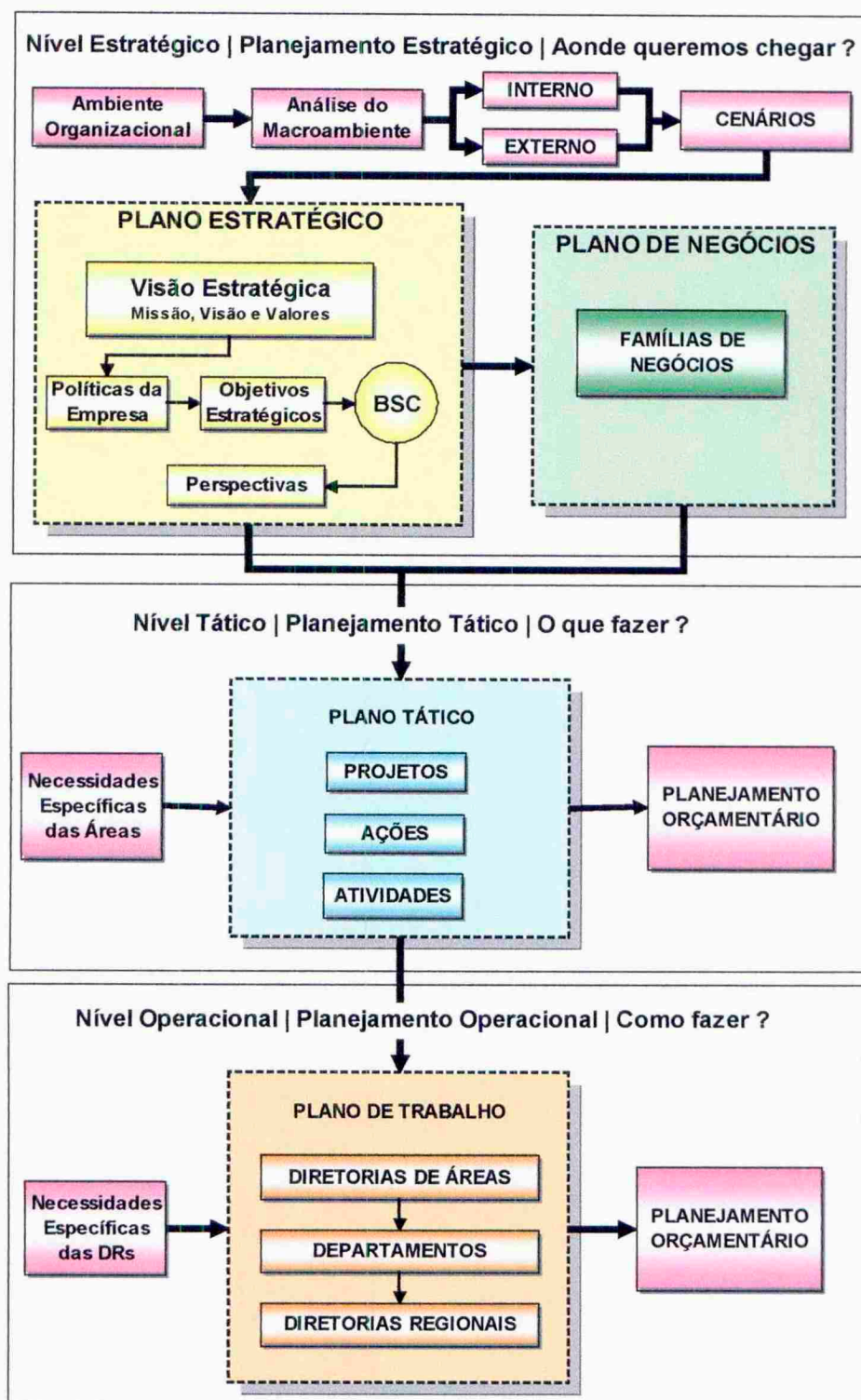


Figura 12: Processo simplificado do Planejamento Estratégico da ECT.

Fonte: Manual de Planejamento da ECT – MANPLA

4.2.6 As Ferramentas de Gestão do Planejamento Estratégico da ECT

O *Balanced Scorecard* – BSC, conhecido também como Painel de Bordo, é um sistema de gestão estratégica, que parte da estratégia da empresa para definir um conjunto de perspectivas, indicadores e mecanismos para gerenciar as ações em direção aos seus objetivos.

A DR/SC adotou o BSC em 2001, como ferramenta de gestão, de forma pioneira. Após um bem-sucedido período de experiência a ECT resolveu incorporar essa ferramenta e padronizar o seu uso pela Administração Central e demais Diretorias Regionais a partir de 2003.

Através do BSC é possível alocar os vários Objetivos e Diretrizes Estratégicas em seis ramos básicos, conhecidos como perspectivas. As **Perspectivas** são abordagens do BSC que enfocam a empresa, de forma balanceada, nas seguintes dimensões: Responsabilidade Social, Processos Internos, Cliente e Mercado, Econômico-Financeira, Pessoas e Ambiente Organizacional. Segue abaixo o detalhamento de cada uma das perspectivas do BSC da ECT:

Perspectiva Ambiente Organizacional: Abordagem que busca novo modelo de organização e novos métodos de gestão que propiciem a eficiência no uso de recursos e orientem a empresa para o mercado e para a valorização e o desenvolvimento do seu corpo funcional.

Perspectiva Cliente e Mercado: Abordagem que prioriza o relacionamento com os clientes e a interação com o mercado na busca dos resultados da empresa.

Perspectiva Econômico-Financeira: Abordagem que enfoca o resultado final das operações da empresa a ser repassado a seus acionistas.

Perspectiva Pessoas: Abordagem que desenvolve e estrutura políticas que assegurem a valorização das pessoas e otimizem a sua atuação na empresa e na sociedade.

Perspectiva Processos Internos: Abordagem que enfoca como a empresa gerencia seus processos, tanto em atividades fim como de apoio, relativo aos produtos e serviços que oferece.

Perspectiva Responsabilidade Social: Abordagem que implica em promover uma política sustentável de responsabilidade social, enfatizando o papel da empresa na promoção da cidadania e inclusão social.

Para cada perspectiva serão estabelecidos um ou mais objetivos estratégicos e respectivos indicadores e metas.

Outra ferramenta de gestão muito usada e valorizada pela empresa é o modelo preconizado pelo **Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)**, que estabelece critérios e práticas de ação e aprendizado comuns às Empresas de Classe Mundial.

Os critérios e práticas do PNQ foram criados a partir de premissas de qualidade mundialmente aceitas e estão distribuídos em oito grandes grupos, são eles: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Baseado nesse modelo o Governo Federal criou em 1998 o Premio de Qualidade do Governo Federal (PQGF) que, por sua vez, resultou na criação de prêmios regionais e estaduais com modelos semelhantes.

Alinhada com os princípios que nortearam a criação desses prêmios a ECT criou em 2000 o Premio de Qualidade Correios (PQC), que nasceu como prêmio para incentivar uma rápida adoção de seus critérios pelas DRs e que, mais tarde virou um programa corporativo, mais abrangente e culturalmente enraizado nos processos de gestão e planejamento da ECT. Esse programa passou a ser chamado de Modelo de Excelência dos Correios (MEC).

Outro sistema que merece destaque são as normas ISO de qualidade (família 9000) as quais, embora não sejam modelos de gestão, deram um novo enfoque para a qualidade dentro da Empresa, promovendo a criação de ferramentas de controle de qualidade, melhorando a qualidade dos registros operacionais da empresa e promovendo uma abordagem mais profissional e sistêmica na gestão, no planejamento e na tomada de decisão da ECT, baseado em fatos e dados concretos.

Atualmente, poucas unidades operacionais da Empresa possuem o certificado ISO 9001/2000 mas, sua implantação significou uma mudança de paradigma na ECT, modernizando seu modo de pensar e agir. Além disso, essas unidades viraram referencias para todas as demais que realizam atividades semelhantes e passaram a ser

laboratório para a experimentação de práticas de gestão capazes de aproximar, cada vez mais, a Empresa de seus objetivos.

Embora as ferramentas e os modelos apresentados não tenham exatamente os mesmos princípios, nem estejam completamente alinhados, pode-se dizer que eles possuem muitos aspectos em comum, que possibilitam sua implantação e utilização simultânea e até complementar. Na tabela a seguir são ressaltados os aspectos em comum dos modelos e ferramentas apresentadas.

Tabela 4: Comparação entre os modelos e ferramentas de gestão.

<i>Balanced Scorecard – BSC</i>	PNQ, PQGF e MEC	ISO 9001/2000
---	Liderança	Responsabilidade da Direção
Ambiente Organizacional	Estratégias e Planos	Sistema de Gestão da Qualidade
Cliente e Mercado	Clientes	Foco no Cliente
Responsabilidade Social	Sociedade	---
---	Informação e Conhecimento	Medição, Análise e Melhoria
Pessoas	Pessoas	Gestão de Recursos Humanos
Processos Internos	Processos	Abordagem por processo
Econômico-Financeiro	Resultados	---

Pode-se observar que os termos: Pessoas, Processo e Clientes aparecem de forma enfática nos três itens apresentado na tabela, ressaltando a importância fundamental dos mesmos em qualquer processo de gestão, reforçando a máxima de que através das pessoas e dos processos as empresas chegam até os clientes, satisfazendo suas necessidades, expectativas e desejos, através do cumprimento de seus requisitos.

A medida que a ECT vai agregando novas ferramentas e modelos de gestão, de modo consciente, sistemático e alinhado com o Planejamento Estratégico da empresa, mais ela fortalece a cultura de excelência e se prepara para enfrentar as adversidades atuais e futuras.

4.3 O PLANO DE TRABALHO DA DR/SC

Para a montagem dos Planos de Trabalho, o Plano Tático é desdobrado para as Diretorias de Áreas, onde são alocados os projetos, ações e atividades corporativas a serem desenvolvidas no próximo ano.

Nesse processo, cada Diretoria de Área e respectivos Departamentos contribuem com a alocação de ações, atividades, projetos e sub-projetos para atender as perspectivas das suas áreas de atuação, ou seja: enquanto a Diretoria de Recursos Humanos desenvolve projetos, ações e atividades corporativas para si e para as Diretorias Regionais dentro das perspectivas Pessoas e Ambiente Organizacional; a Diretoria de Operações faz o mesmo dentro da perspectiva Processos Internos.

O processo de elaboração dos Planos de Trabalho da Administração Central e das Diretorias Regionais é participativo e democrático pois conta com a participação ativa de todos os envolvidos em reuniões de diretoria e setoriais.

No âmbito das Diretorias Regionais, cada Gerencia recebe os desdobramentos dos Planos Tácticos das suas Diretorias de Áreas, com os respectivos objetivos estratégicos, indicadores e metas e, a partir destes, monta o seu plano de trabalho.

Na DR/SC a Assessoria de Planejamento e Qualidade (APLAQ) recebe o Plano Tático da Administração Central e os Planos de Trabalho das Diretorias de Áreas e junta com outras informações importantes tais como: análise do ambiente da regional e formulação de cenários locais, necessidades específicas da DR, entre outros, e formula um documento intitulado **Processo de Elaboração do PT – ECT 2004**, que será repassado às coordenadorias e gerencias da regional, juntamente com as sugestões dos colaboradores da área, para avaliação, críticas e sugestões, agregando elementos e informações específicas de suas respectivas áreas, para a consolidação e montagem final do seu plano de trabalho.

O resultado desse processo é um plano com uma série de metas que deverão ser atingidas pela regional no próximo ano, através de ações atividades e projetos, que estão devidamente alinhadas com as metas corporativas e os objetivos estratégicos.

O processo de desdobramento do Plano Tático e dos Planos de Trabalho das Diretorias de Áreas está esquematizado no fluxograma a seguir.

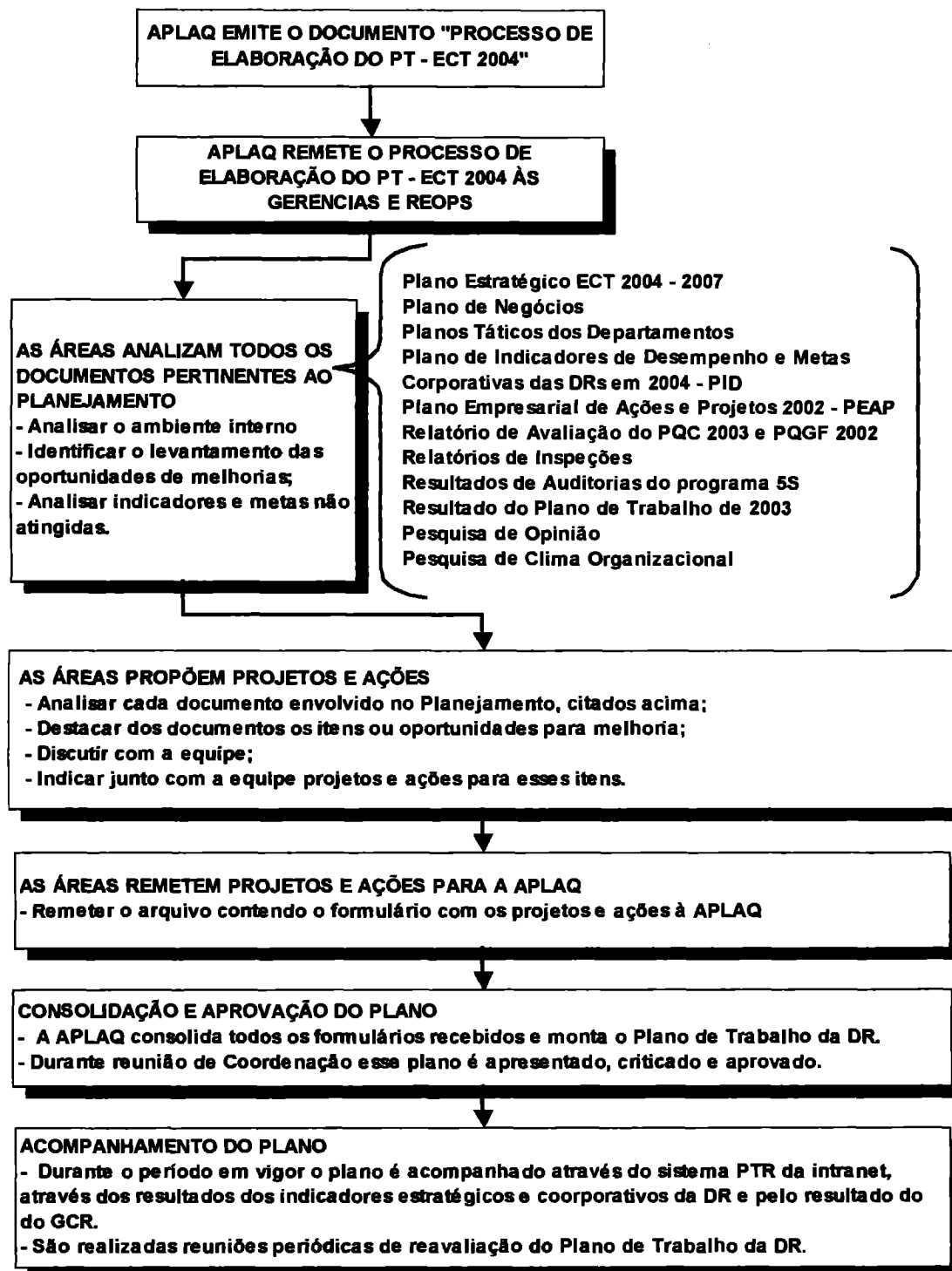


Figura 13: Fluxograma do processo de elaboração do Plano de Trabalho da DR/SC.

Fonte: Relatório de Gestão para o PQC da DR/SC em 2004.

Após ser montado o Plano de Trabalho da regional o mesmo é desdobrado pelas gerencias das Regiões Operacionais (REOPs) que cuidam das unidades de atendimento e para as Coordenadorias de Atividades Externas (CAEs) que coordenam as unidades de distribuição da empresa, e destas gerencias para as suas respectivas unidades.

Ao chegar nas unidades operacionais da empresa, as metas são repassadas para os colaboradores, de acordo com seu cargo e função e são registradas no Sistema de Gerenciamento de Competências e Resultados – GCR, onde serão sistematicamente acompanhadas e suas evoluções registradas para posterior avaliações de resultados.

Novamente o processo é fruto de muita discussão, amadurecimento e envolvimento de todos, resultando em um instrumento de gestão para a condução das atividades operacionais da Empresa.

O Plano de trabalho é projetado para o período de um ano e, durante esse tempo, passa por duas avaliações semestrais que são registradas no GCR. Além disso são realizadas diversas reuniões entre a direção da DR e os Gerentes e destes com os REOPs e CAEs a fim de avaliar o andamento das ações, atividades e projetos previstos no Plano de Trabalho da DR e, se for o caso, promover as correções e melhorias necessárias. Os ciclos de avaliação das metas por nível de gestão estão indicados na tabela a seguir (tabela 3).

Tabela 5: Ciclo de avaliações do plano de trabalho da regional por nível de Gestão

Nível de Gestão	Documento Avaliado	Periodicidade
Estratégico	Plano Estratégico ECT	De 4 em 4 anos
Tático	Plano Tático ECT	Anual
Operacional	Plano de Trabalho da DR/SC	Semestral
Operacional	Plano de Trabalho das Gerencias e REOPs	Trimestral
Operacional	Plano de Trabalho da Unidade	Mensal
Operacional	Plano de Trabalho dos Colaboradores	Diário

Fonte: Relatório de Gestão para o PQC da DR/SC em 2004.

Mensalmente as unidades operacionais consolidam seus indicadores e avaliam sua posição em relação ao Plano de Trabalho da DR/SC para, se for o caso, corrigir o rumo em direção ao atingimento das metas e, para isso, diariamente os colaboradores são avaliados informalmente e por observação sobre suas ações e esforços para o atingimento das metas.

O desdobramento dos objetivos e metas estratégicos para as DRs e demais áreas subordinadas está representado pela figura abaixo. Nota-se que para cada nível de desdobramento são acrescentadas necessidades específicas de cada área ou setor.

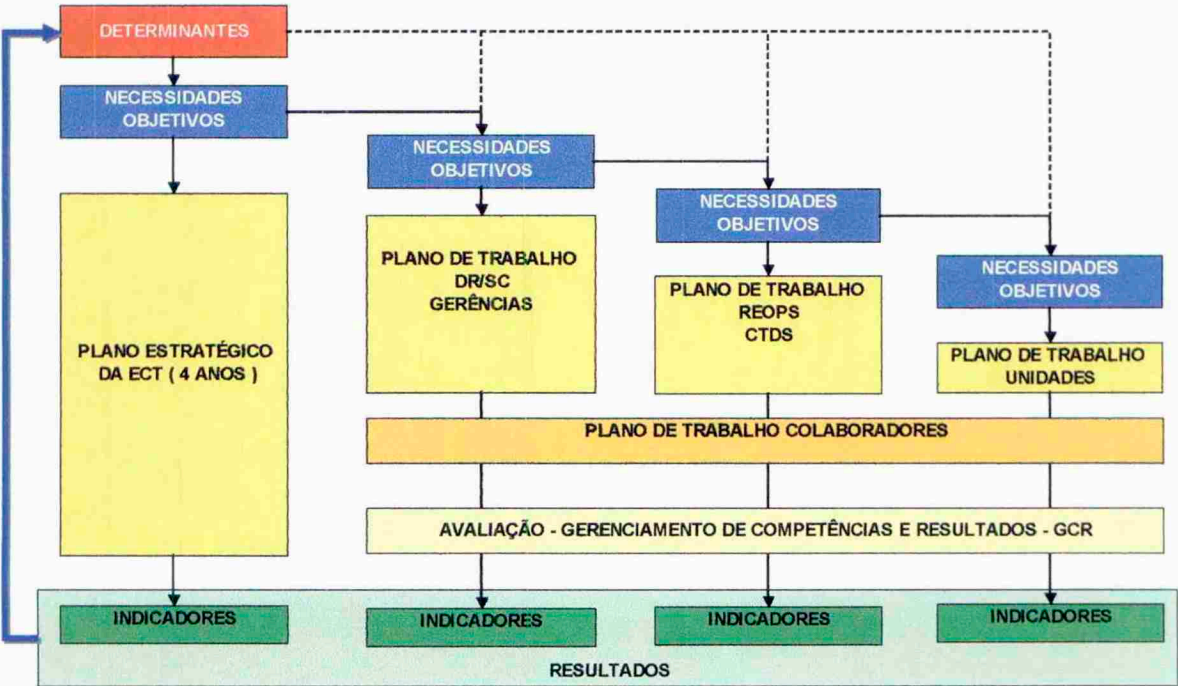


Figura 14: Desdobramento do Plano de Trabalho da ECT para as Regionais

Fonte: Folder Planejamento Regional da DR/SC.

Os resultados de cada colaborador são lançados no GCR e os resultados globais alcançados pelas unidades, REOPs, CAEs, Gerencias e DRs são consolidados em indicadores regionais que serão lançados nos indicadores estratégicos da ECT, fazendo o caminho inverso do desdobramento dos planos.

Esses resultados são trabalhados em forma de tabelas e gráficos e figuram em relatórios gerenciais, em nível regional e nacional, para avaliação de todo o processo de planejamento, bem como dos planos originados por este, pelos membros da Administração Central e representante das Diretorias Regionais.

Essas avaliações servem para monitorar o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa e também para reformular as estratégias estabelecidas, sendo elementos **determinantes** na atualização dos planos estratégico, de negócio e tático, e base para a formulação de novos planos em um novo ciclo de planejamento estratégico.

4.4 PROPOSTA DE METODOLOGIA

Com base na revisão teórico-conceitual e na informação levantada a respeito da construção do planejamento estratégico da ECT é possível estabelecer uma proposta de metodologia para a elaboração do plano de trabalho do CTE, dentro dos padrões pré-estabelecidos e de acordo com a linha mestra do planejamento estratégico da Empresa.

Para a elaboração do plano de trabalho para o CTE FNS é necessário considerar os seguintes fatores determinantes:

- a) Perspectivas do BSC para a ECT;
- b) Objetivos Estratégicos da ECT;
- c) Metas e Indicadores Estratégicos;
- d) Plano de Trabalho da DR/SC e
- e) Necessidades específicas da unidade.

Estas últimas serão levantadas mediante análise do ambiente organizacional, contemplando seus fornecedores, clientes, colaboradores, concorrentes e demais agentes envolvidos no processo produtivo da unidade. Através, principalmente, das pesquisas de Clima Organizacional e de Satisfação dos Clientes (externos).

4.4.1 O Mapa Estratégico do CTE FNS

Para sistematizar o processo e criar um modelo que seja ao mesmo tempo prático e didático optou-se por criar um Mapa Estratégico do CTE FNS que servirá de base e orientação para todo o processo de formulação do plano de trabalho da unidade. Esse Mapa apresenta as perspectivas do BSC, os objetivos e os indicadores estratégicos escolhidos pela ECT para o planejamento 2004 – 2007. Os indicadores cujas metas podem ser alcançadas mediante ações, atividades e/ou projetos desenvolvidos pelo CTE FNS são destacados em vermelho.

A correlação entre os objetivos e os indicadores estratégicos é estabelecida no mapa, através de setas e de acordo com a sua força, sendo a seta contínua para correlações fortes e a seta pontilhada para correlações fracas. Apresenta-se na figura a seguir o Mapa Estratégico do CTE FNS.

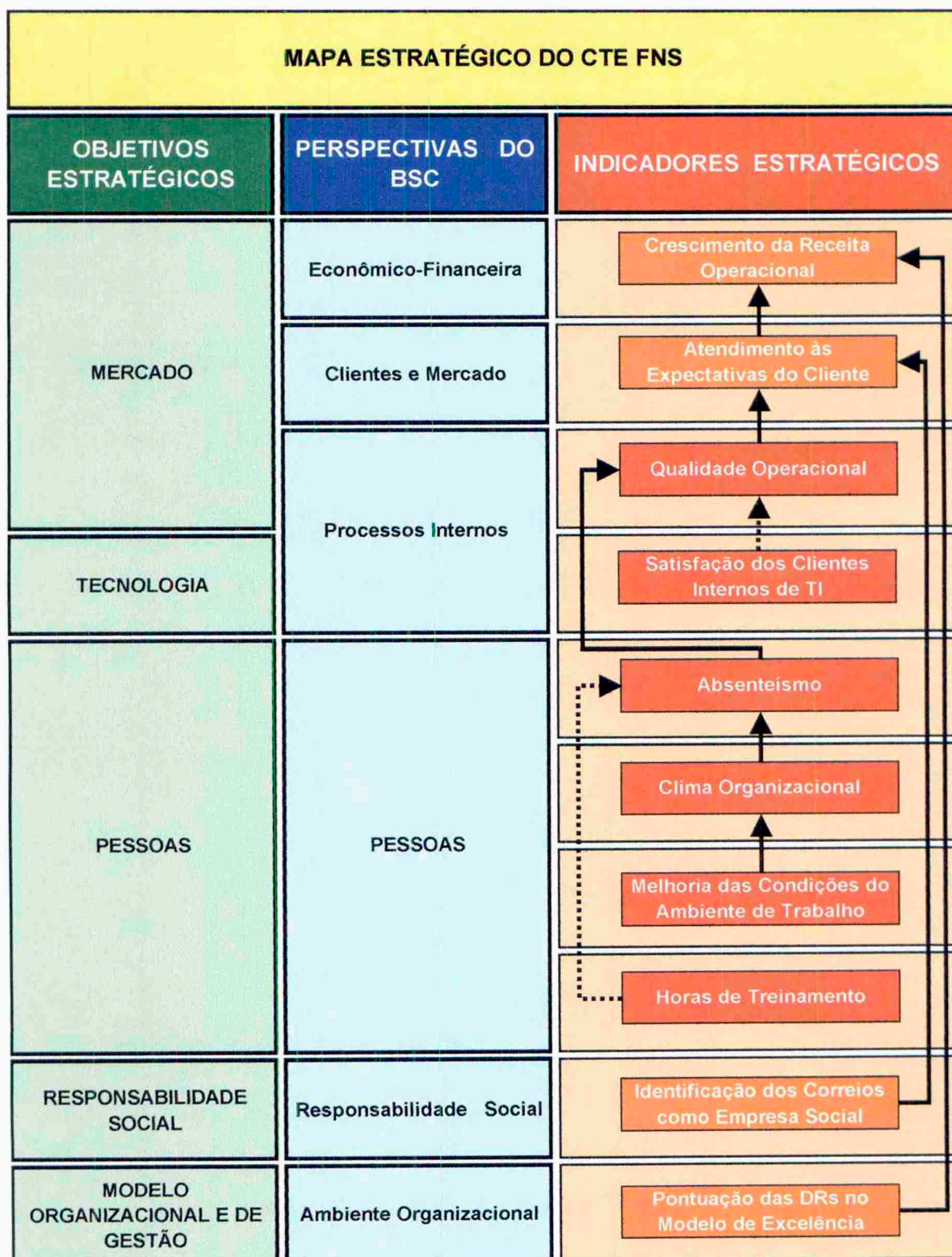


Figura 15: Mapa Estratégico do CTE FNS

Fonte: Criado a partir do Plano de Indicadores de Desempenho e Metas Corporativas das DRs para 2004

Para estabelecer as correlações apontadas no mapa foram levantadas algumas questões e, em seguida, algumas possíveis respostas.

A primeira pergunta que surge é: qual é a meta ou objetivo maior da empresa? Segundo Goldratt (2002) em seu livro a Meta, o objetivo ou meta principal de qualquer empresa (com exceção das empresas do terceiro setor) é o de ganhar dinheiro, gerando lucro ou dividendos aos seus acionistas. Assim sendo, destaca-se o indicador estratégico **Receita Operacional**, como sendo o indicador de maior relevância para o grupo, figurando no topo do Mapa Estratégico.

Surge então uma segunda pergunta: O que a empresa deve fazer para atingir seu maior objetivo que é ganhar dinheiro? Essa pergunta remete a uma infinidade de respostas mas, de forma genérica e abrangente, busca-se na filosofia da qualidade, que deu origem aos Prêmios de Qualidade e as Normas ISO 9001/2000, uma característica fundamental das empresas de classe mundial e daquelas que possuem um sistema de gestão da qualidade estruturado: **o foco no cliente**.

Atender os requisitos e as expectativas do cliente é o primeiro e o mais importante passo rumo ao sucesso e, por isso, o segundo indicador estratégico apontado no mapa é a **Satisfação dos Clientes**, dentro do objetivo estratégico mercado.

A satisfação dos clientes é medida de várias formas na ECT, dentre as quais pode-se destacar como a mais importante, utilizada e padronizada para toda a empresa, a Pesquisa de Mercado que a empresa encomenda para a FIA/USP e que é realizada a cada dois anos. Essa pesquisa mede a satisfação dos clientes de Varejo e do Atacado (Corporativos) sob duas dimensões: Atendimento e Distribuição.

Por ser uma área meio, estando no centro das operações do fluxo postal, o resultado do trabalho do CTE FNS não é diretamente medido por essa pesquisa mas, pode e deve ser medido pelo desempenho da distribuição cujos prazos dependem, fundamentalmente, da agilidade no tratamento dos objetos. Por esse motivo a Qualidade Operacional vem relacionada como o terceiro indicador estratégico do Mapa, vinculado também ao objetivo mercado.

Diversos estudiosos e especialistas de administração já afirmaram e reafirmaram que a essência das empresas são as pessoas, que as pessoas preenchem e completam a organização lhe dando vida e fornecendo-lhe o principal elo de ligação destas com os clientes. De qualquer modo é inegável que qualidade só se consegue através das pessoas

e, por isso este é o segundo objetivo estratégico presente no mapa e origina quatro indicadores importantes:

Absenteísmo: Avalia a media de ausência dos empregados ao trabalho. É a quantidade de horas ou dias perdidos por falta não planejada de empregados em relação ao total de horas ou dias trabalhados por todos os empregados da organização. Para a ECT, como um todo, são consideradas médias dos empregados da empresa mas, para o CTE FNS, é possível utilizar o número total de empregados.

Clima organizacional: Avalia o grau de satisfação dos empregados com relação à Política e às Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa, através da postura e do relacionamento dos seus gestores.

Melhoria das Condições de Trabalho: Avalia a efetividade das ações de melhoria no ambiente de trabalho que embatam diretamente na produtividade, qualidade e segurança do empregado.

Horas de Treinamento: Medição da quantidade média de horas de treinamento por empregado para o acompanhamento sistemático dos processos de capacitação e de desenvolvimento dos empregados da Empresa.

A correlação entre esses indicadores ocorre da seguinte maneira: o índice de absenteísmo é um dos principais “termômetros” que as empresas utilizam para monitorar seus empregados, esse índice é afetado por tudo que diz respeito aos empregados e pelos relacionamentos entre eles e com as chefias, que configuram o clima organizacional da empresa.

O clima, por sua vez, é diretamente e fortemente influenciado pela capacidade da empresa de criar um ambiente adequado de trabalho, através da melhoria contínua das condições de trabalho dos seus empregados.

As horas de treinamento não possuem relação com os dois indicadores anteriores e possui uma fraca correlação com o indicador Absenteísmo, por tratar das ausências dos colaboradores oriundo de problemas de saúde, relacionados com a falta ou deficiência de conhecimento e/ou habilidade do empregado no desempenho de suas atividades. Essa correlação é classificada como fraca pela observação prática de que o absenteísmo da área operacional, sobretudo a área de tratamento, é pouco influenciado pela falta ou necessidade de treinamento.

Existem ainda três objetivos estratégicos que completam o Mapa Estratégico do CTE FNS, que são:

Tecnologia: Esse objetivo está enquadrado na perspectiva Processos Internos e trata da qualidade do atendimento aos clientes internos de tecnologia da informação, sendo medida pela avaliação do chamados técnicos abertos e atendidos através do sistema de *HelpDesk* dos Correios. Como o CTE FNS atende a maior parte dos chamados de *HelpDesk* relativos ao Sistema de Rastreamento de Objetos, esse objetivo pode ser associado com o trabalho da unidade, fazendo parte do seu mapa estratégico.

Responsabilidade Social: Esse objetivo está vinculado a uma perspectiva com o mesmo nome e diz respeito, principalmente, ao quanto a ECT é reconhecida pela opinião pública, como sendo uma empresa que possui responsabilidade social, através de atividades, ações e projetos que estimulem o **desenvolvimento sustentável** e a **inclusão social**. Nesse sentido o CTE pode contribuir com uma série de atividades, ações e projetos que contribuam para esses dois princípios.

Modelo Organizacional e de Gestão: Esse último objetivo, está vinculado a perspectiva Ambiente Organizacional que contempla, sobretudo, o quanto a empresa está próxima dos modelos de gestão classificados pelo PNQ como pertencentes à empresas de classe mundial, essa comparação é feita através de uma tabela de pontuação fornecida e aplicada pelo PNQ, através de auditorias, nas empresas.

Uma vez construído o mapa deve ser discutido e aprovado pelo corpo gerencial da unidade o qual deve ter pleno conhecimento dos conceitos e significados de todos os seus elementos para, então, aprová-lo e passar para a segunda etapa: a construção do Plano de Trabalho da unidade com base nesse mapa.

É importante ressaltar que o objetivo do Mapa Estratégico do CTE FNS não é de hierarquizar os objetivos ou os indicadores estratégicos, atribuindo-lhes valores ou pesos, mas sim de estabelecer as relações entre eles, pois os mesmo já foram balanceados pelo BSC.

A ordem de priorização dos objetivos e dos indicadores estratégicos pelo CTE FNS depende das orientações e recomendações desdobradas da Diretoria de Operações para o Departamento de Encomendas e deste para a Gerencia de Operações da DR/SC,

formalizados através do plano tático, para as duas primeiras, e do plano de trabalho da regional, para a última.

4.4.2 O Funcionamento da Metodologia

A metodologia proposta consiste na execução de algumas etapas básicas até a efetiva formulação do plano de trabalho do CTE FNS.

Inicialmente, a equipe de gestão do centro, formada pelo gerente geral, pelos gerentes de atividades, pelos coordenadores e gerentes de unidades afiliadas, deve montar um cronograma de reuniões com as datas de execução de cada uma das etapas, os participantes e os recursos necessários para a condução das mesmas.

Para a definição de datas sugere-se que as reuniões sejam realizadas nos meses de setembro ou outubro, antes da chamada “operação final de ano”, que ocorre nos meses de novembro e dezembro, quando a carga postal praticamente dobra, forçando a concentração de todos os esforços na operação. Os participantes podem ser listados pelo primeiro nome, ou como são comumente chamados na unidade.

Os recursos necessários para a realização das reuniões referem-se a contratação de local apropriado, externo a unidade, para evitar ruídos e interferências ao processo, e devem ter ainda serviço de *coffe break* e a disponibilidade de equipamentos de apresentação: *flip chart*, *data show*, quadros brancos e outros. Na tabela a seguir é apresentado o referido cronograma, com datas hipotéticas a título de ilustração.

Tabela 6: Cronograma de Reuniões do Plano de Trabalho do CTE FNS

Data	Etapas	Participantes	Recursos
20/set.	Reunião de elaboração/avaliação e aprovação do Mapa Estratégico.	Morbini, Edson Esteves, Avancini, Genésio, Norberto, Goretti, Arnaldo, Valmo, Edson Murilo, Hudson, Pulceno, Moacir, Volnei, Nelson, Mario Aduce e Hélio Cabral.	Tela de Projeção
21/set.	Análise dos Indicadores e outros Documentos Estratégicos.		Quadro Branco
22/set.	Proposição de ações, atividades e projetos.		<i>Flip Chart</i>
23/set.	Consolidação do Plano de Trabalho do CTE.		Pinceis
24/set.	Desdobramento do Plano de Trabalho para as Gerencias do CTE e destas para as unidades afiliadas.		<i>Data Show</i>
27/set.	Confecção do GCR dos colaboradores da unidade.	Gerente, coordenador e respectivas equipes	<i>Notebook</i> Blocos de Anotação Canetas <i>Coffe Break</i>

Cada reunião deve ser registrada em ata para resgate do assuntos tratados, acompanhamento da evolução do processo e posterior cobrança das ações acertadas que por ventura estiverem atrasadas.

O próximo passo consiste na criação ou revisão do Mapa Estratégico do CTE conforme apresentado no item anterior. Esse processo deve envolver todos os gestores do CTE FNS e sua discussão deve ser exaustiva até que se chegue, através do consenso, nos indicadores estratégicos sobre os quais a unidade tem poder de ação direta, estes devem ser destacados em vermelho no mapa.

Em seguida é feito o cruzamento entre os indicadores estratégicos destacados no mapa e os indicadores locais medidos pela unidade para a verificação daqueles que estão abaixo da meta ou cuja tendência evolutiva seja desfavorável, ou seja, em pelo menos três pontos consecutivos eles apresentem queda em relação a meta.

Para facilitar esse trabalho de correlação foi criada a tabela abaixo, que traz ainda alguns exemplos de funcionamento da mesma. O código (Cód.) é uma sequência numérica simples, atribuída pela unidade, na ordem de lançamento dos indicadores estratégicos. A meta é a do indicador estratégico, que será comparada com as metas locais registradas no Caderno de Indicadores do CTE FNS.

Tabela 7: Correlação entre indicadores estratégicos e indicadores locais

Cód.	Indicadores Estratégicos	Indicadores Locais – CTE FNS	Meta
01	Qualidade Operacional	Pesquisa de Qualidade SEDEX	$\geq 98\%$
02	Satisfação com TI	Qualidade do HelpDesk SRO/CRM	$\geq 88\%$
03	Absenteísmo	Absenteísmo	$\leq 1,38\%$
04	Clima Organizacional	Clima Organizacional	$\geq 75\%$
05	Melhoria das Condições de Trabalho	Clima Organizacional	$\geq 75\%$
06	Horas de Treinamento	Horas de Treinamento	$\geq 26,4$ h/e

A equipe gerencial do CTE deve procurar identificar as causas que motivaram a tendência desfavorável do indicador para propor formas de corrigi-las ou eliminá-las. Esse processo pode ocorrer em seções de **brainstorming** associadas a outras ferramentas como os **cinco porquês** e **diagrama de causa ou efeito** ou **espinha de peixe**, para problemas simples e operacionais, ou até ferramentas mais sofisticadas, como a **Teoria das Restrições – TOC**, para problemas mais complexos e gerais (Loriggio, 2002). A escolha da ferramenta de diagnóstico dependerá da amplitude do problema identificado

pela equipe. A ferramenta escolhida deve ser do conhecimento e domínio de todos os integrantes da equipe gerencial da unidade.

Identificadas as causas raízes devem-se propor projetos para combatê-las e/ou eliminá-las. Essa proposição também pode ser feita através de *brainstorming* dando liberdade aos gestores para alcançar soluções criativas, inovadoras e inéditas. Cabe ao gerente do centro determinar quais projetos podem ou devem ser executados em virtude da sua complexidade de aplicação e da necessidade de recursos exigidos por cada projeto, comparado aos benefícios que o mesmo poderá trazer a unidade.

Para auxiliar essa atividade apresenta-se a tabela abaixo que deve ser preenchida com todos os projetos citados e que foram aprovados pelo gerente geral do centro. No campo Código do Projeto (Cód. Proj.) deve ser lançado uma sequência numérica simples, reiniciando toda vez que o código do indicador estratégico (Cód. IE) muda.

Tabela 8: Lista de Projetos do CTE FNS

Cód. IE	Cód. Proj.	Projeto
01	01	Capacitar todas as unidades tipo A e principais unidades tipo B no novo formato de pesquisa.
01	02	Monitorar os horários de embarque da RPN e LTs para evitar os atrasos.
01	03	Preencher os indicadores do CTE dentro dos prazos pré-estabelecidos
01	04	Implantação do SMEL UTs
01	05	Redistritamento dos CEEs
01	06	Criação dos CEEs Itajaí e Florianópolis – Centro
01	07	Reuniões mensais para avaliação dos indicadores do CTE FNS
02	01	Treinar supervisores para o atendimento via Helpdesk para SRO e CRM no CTE e nas CAEs
02	02	Capacitar pessoas em banco de dados e intranet para desenvolver e fazer a manutenção dos mesmos na unidade.
03	01	Estudar com a GEREC a situação médica dos colaboradores do CTE e CEEs emitindo relatório dos problemas encontrados e sugestões para correção.
04	01	Implantação da Biblioteca do CTE FNS
06	01	Reuniões mensais para avaliação de necessidades de treinamentos

O passo seguinte é determinar como será desenvolvido o projeto, através do seu detalhamento. Nessa etapa devem ser traçados planos de ação para os projetos podendo-se utilizar, por exemplo, uma matriz do tipo **5W2H**, conforme mostrado na tabela a seguir.

Tabela 9: Quadro-síntese da ferramenta 5W2H

Item	Perguntas
<i>What</i> – O que?	O que será feito? Que operação é esta? Qual o assunto a ser tratado? O que deve ser medido? Quais as metas se deseja atingir?
<i>Who</i> – Quem?	Quem irá executá-lo? Qual a pessoa ou departamento responsável?
<i>Where</i> – Onde?	Onde a operação será executada? Em que lugar?
<i>When</i> – Quando?	Quando será executada? Em que horário? Com que periodicidade?
<i>Why</i> – Por quê?	Por que esta operação é necessária? Qual a justificativa?
<i>How</i> – Como?	Como executar esta operação? De que maneira?
<i>How Much</i> Quanto?	Quanto custa mudar? Qual a relação custo benefício? Qual o custo com: pessoal, materiais, equipamentos, treinamento e reuniões (orçamento)?

Smith (2002, p. 101) propõe na ferramenta Plano de Ação, que sejam considerados e respondidos apenas os itens: “o que” (*what*), “quem” (*who*) e “quando” (*when*), o que se justifica pelo fato do “por que” (*why*) está subentendido no processo de desdobramento do plano de trabalho e o “onde” estar fisicamente limitado ao CTE FNS, ainda assim considera-se de grande importância agregar os itens “como” (*how*), dando orientações gerais de como fazer e “quanto” (*how much*), estabelecendo os custos das atividades para a composição do orçamento. Assim sendo para o modelo proposto será utilizado 3W2H.

Por esse motivo propõe-se a construção de uma tabela com o detalhamento de cada projeto. Nesse instrumento devem ser resgatadas todas as informações estratégicas que deram origem ao projeto, as quais podem ser retiradas do Mapa Estratégico do CTE, agregando-se a elas outras informações importantes que definem e detalham o projeto.

Outro ponto fundamental é a definição da necessidade de recursos extras para o CTE FNS poder executar o projeto, os quais devem ser corretamente definidos e dimensionados, estabelecendo-se quantidades necessárias e os prazos de utilização de cada recurso e levantando os custos em reais daqueles recursos que serão contratados fora da empresa, ou seja, que não serão cedidos ou emprestados por outras unidades.

Apresenta-se a seguir uma tabela para o detalhamento do projeto, preenchida com informações de exemplo. No exemplo apresentado não houve a necessidade de recursos extras ou de fora da unidade.

Tabela 10: Detalhamento dos Projetos do CTE FNS

Perspectiva Estratégica Atendida pelo Projeto (BSC): PESSOAS	
Objetivo Estratégico: PESSOAS	
Indicador Estratégico: ABSENTEÍSMO	Meta: <= 1,38%

Cód.: 3.1	Título do Projeto: Estudar com a GERECE a situação médica dos colaboradores do CTE e CEEs emitindo relatório dos problemas encontrados e sugestões para correção.		
Área Responsável: SEAO/CTE FNS		Data Inicial: 02/01/05	Data Final: 30/06/05
Gestor: João Batista Martins			
Detalhamento: Contatar a área de medicina do trabalho da empresa para montar o grupo de trabalho e conduzir o estudo da situação médica do efetivo do CTE FNS, levantando propostas de ação, que serão formalizadas através de relatório assinado por ambas as partes.			
Indicador Local: ABSENTEÍSMO		Meta: <= 1,38% mês	

Recursos Extras Necessários*				
Categoria do Recurso	Quantidade em unidades	Data		Valor em Reais**
		Inicial	Final	
Humanos				
Máquinas e Equipamentos				
Veículos				
Materiais				
Total de Recursos Externos				

*Que já não estejam disponíveis no CTE FNS.

** Caso contratado fora da empresa.

O próximo passo ou etapa é a consolidação do Plano de Trabalho do CTE FNS em um documento que traga o código do projeto, seu título, a área responsável por ele e as datas de início e fim do mesmo para auxiliar no acompanhamento e na avaliação final. O referido documento é ilustrado pela tabela a seguir.

Tabela 11: Plano de Trabalho do CTE FNS

CÓD. PROJ.	PROJETO	ÁREA GESTORA	DATA INICIAL	DATA FINAL
3.1	Estudar com a GEREC a situação médica dos colaboradores do CTE e CEEs emitindo relatório dos problemas encontrados e sugestões para correção.	SEAO	02/01/05	30/06/05

Por fim deve ser feito o desdobramento dos projetos pelas respectivas gerencias, setores e unidades afiliadas ao CTE FNS até chegar ao plano de trabalho individual dos colaboradores da unidade. Esse processo pode ser auxiliado pela tabela abaixo, onde é feitos o cruzamento do projeto com os respectivos setores envolvidos a eles.

Tabela 12: Desdobramento dos Projetos do CTE FNS

Cód. IE/Proj. → Setores/UDs ↓	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2.1	2.2	3.1	4.1	4.2	6.1
GERENTE													
SEAO													
GPLAQ													
GTURN 01													
GTURN 02													
RPN 02													
GGRAN													
GERAE													
CEE FNS													

Esse instrumento irá facilitar o trabalho de cada gestor em reunir sua equipe e desdobrar os projetos em metas individuais para a elaboração dos planos de trabalho individuais e acompanhamento dos mesmos através do Sistema de Gerenciamento de competências e Resultados – GCR.

Com base na metodologia apresentada destacam-se as seguintes etapas no processo de elaboração do Plano de Trabalho do CTE FNS:

- 1) Montagem, pela GPLAQ, do cronograma de reuniões para a elaboração do plano de trabalho do CTE FNS;
- 2) Confecção ou revisão do Mapa Estratégico do CTE FNS com base nos objetivos, perspectivas e indicadores estratégicos da ECT;
- 3) Correlação entre os indicadores estratégicos e os indicadores locais do CTE FNS, na busca por indicadores com resultado ou tendência negativa, os quais deverão ser tratados;
- 4) Proposição de projetos, com base no Mapa Estratégico, no desempenho dos indicadores do CTE e na leitura e avaliação dos demais documentos estratégicos em nível regional;
- 5) Consolidação do Plano de Trabalho do CTE FNS;
- 6) Desdobramento do plano de trabalho para as gerências da unidade e destas para as unidades afiliadas;
- 7) Distribuição das metas desdobradas pelos colaboradores da unidade em metas individuais e cadastro no GCR;
- 8) Acompanhamento através do desempenho mensal dos indicadores e do desempenho semestral do GCR.

As etapas 6 e 7 podem motivar breves alterações ou alterações maiores no plano de trabalho, devendo servir de *feedback* no processo de criação do plano.

Todas as etapas de elaboração do Plano de Trabalho devem ocorrer em reuniões previamente agendadas para esse fim e, ao final destas, deverá ser gerada uma ata com todas as deliberações e decisões que foram tomadas durante as mesmas.

Essas reuniões, de no mínimo três e no máximo sete, devem ser organizadas e mediadas pela Área de Planejamento e Qualidade da unidade (GPLAQ/CTE FNS) e devem ter a presença da alta direção do centro e de todo o corpo gerencial da unidade.

Pode-se traduzir o processo de elaboração do plano de trabalho do CTE através do fluxograma descrito na figura a seguir.

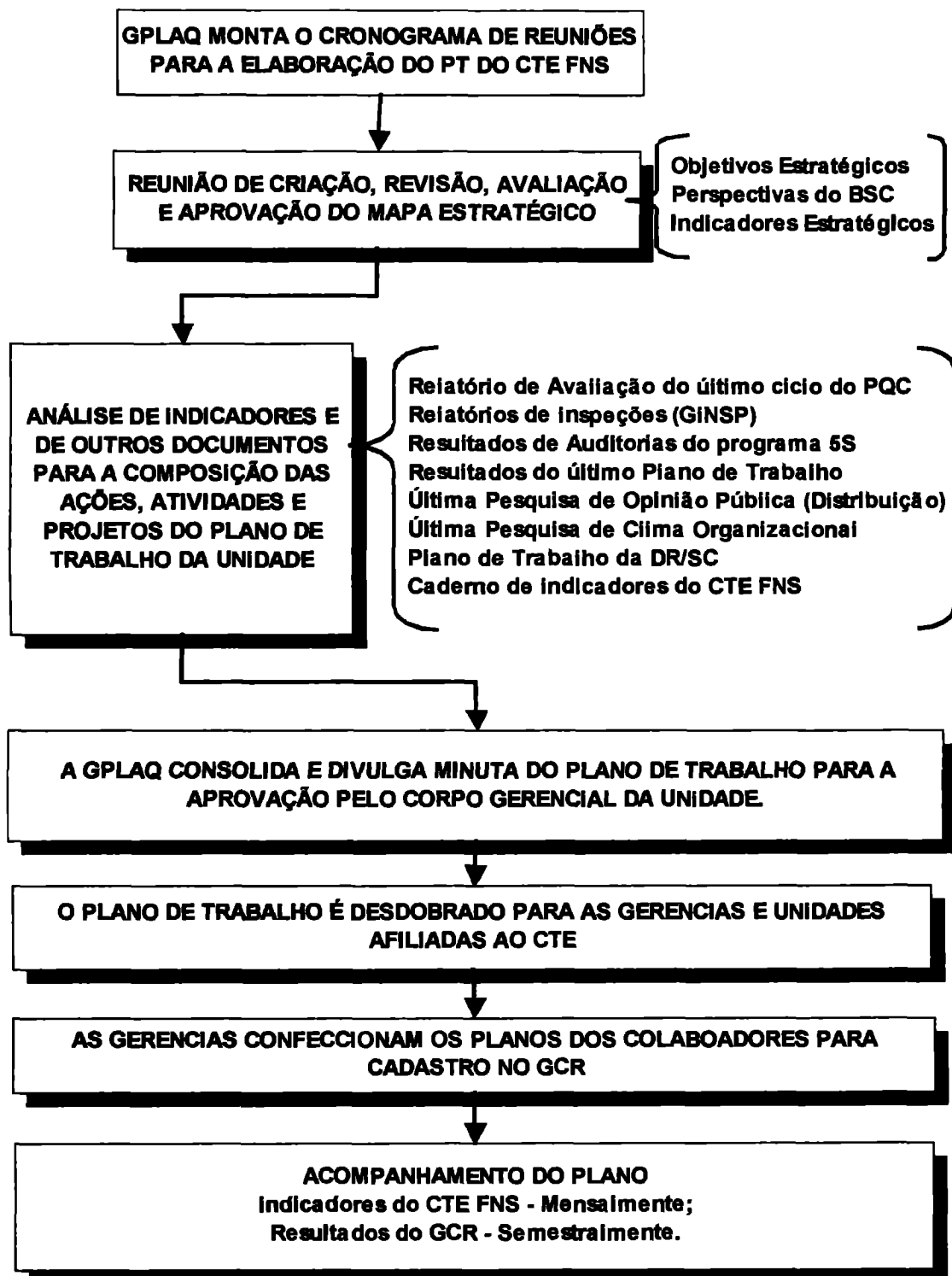


Figura 16: Fluxograma do processo de elaboração do Plano de Trabalho do CTE FNS

4.4.3 O processo de Avaliação do Plano de Trabalho do CTE FNS

O processo de avaliação do plano de trabalho do CTE FNS é inverso ao processo de elaboração e execução do mesmo.

Encerrando o ano base de execução do plano os indicadores são consolidados na seguinte ordem: indicadores individuais, da unidade, da gerencia e do CTE, para a posterior avaliação global dos resultados em uma reunião denominada Reunião Final de Avaliação dos Resultados do Plano de Trabalho do CTE FNS.

Essa reunião deve ser realizada no mês de janeiro e fornecerá subsídios para o plano de trabalho vigente, elaborado nos meses de setembro ou outubro do ano seguinte.

O método proposto pressupõe que o resultado final dos indicadores do CTE FNS seja o somatório do resultado individual dos colaboradores, agrupados em três níveis: individuais, unidades ou setores e gerencias, na figura abaixo são comparados os processos de elaboração, execução e de avaliação do plano, com base no desdobramento dos indicadores. Os indicadores da unidade devem ser montados de acordo com esse pressuposto para possibilitar a aplicação do método.

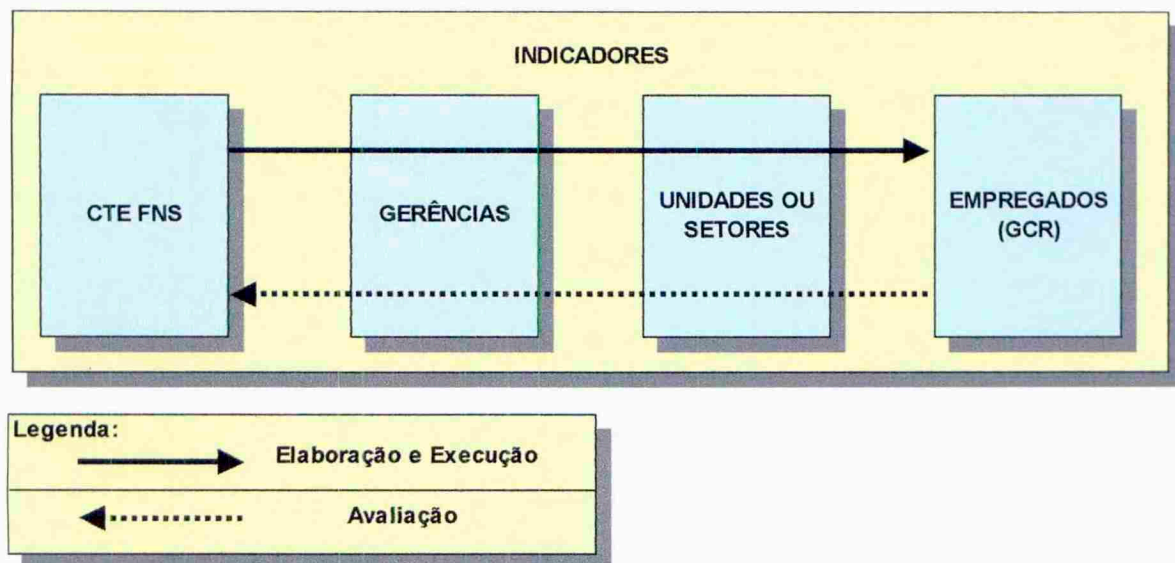


Figura 17: Os indicadores na elaboração e avaliação do plano de trabalho do CTE

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na fundamentação teórica deste trabalho foram apresentados os principais conceitos relacionados ao planejamento estratégico, de acordo com autores da área, sendo possível também delinear as etapas de formulação do planejamento estratégico através de pesquisa dos instrumentos conceituais de determinação de planos, projetos, metas e indicadores.

Com base nesse estudo, foi possível analisar e entender o modelo de planejamento estratégico da ECT e seus desdobramentos para os Planos Táticos e Operacionais da Empresa para, então, organizar e formalizar uma metodologia para a construção do Plano de Trabalho do CTE FNS, objetivo geral deste trabalho.

O Plano Estratégico da ECT 2004 – 2007 representou um enorme salto qualitativo em termos de planejamento e gestão estratégica. Apesar de não ser o primeiro, foi o que mais agregou conceitos e ferramentas modernas, determinando ao seu corpo funcional nos níveis estratégico e tático uma grande mudança cultural, através da revisão e atualização de conceitos e paradigmas.

A ECT, uma empresa estatal apoiada pelo governo e pelo monopólio postal, tendo na carta e na encomenda suas principais fontes de renda, virou uma ECT pronta para abrir seu capital para a iniciativa privada (de acordo com a nova Lei Postal em trâmite no congresso), preparada para atuar em mercados novos e modernos, em pleno regime concorrencial e que transformou a encomenda expressa em um produto “estrela” do seu portfólio, com a criação do SEDEX e de vários produtos derivados, reinventando o mercado de encomendas expressas e ditando normas, e que inovou até no seu ramo mais tradicional, o ramo da filatelia, com a criação dos selos aromáticos e os selos personalizáveis.

Todas essas mudanças encontram pela frente uma empresa originada de uma instituição secular, do tamanho do Brasil, que conta com uma equipe de mais de cem mil colaboradores para atender a mais de 170 milhões de clientes em potencial. Tornando-se muito difícil a incorporação de uma nova cultura de planejamento e gestão organizacional a curto e médio prazo.

Por esses motivos, os reflexos dessa nova maneira de pensar, traduzida nos modelos de planejamento e gestão estratégica, elaborados segundo práticas e

ferramentas externas e consagradas, adaptadas às realidades da empresa por colaboradores internos, só serão efetivamente sentidos no longo prazo, muito provavelmente nos próximos ciclos de planejamento que virão.

Mesmo assim torna-se de fundamental importância que a ECT invista cada vez mais na capacitação e disseminação dessas novas práticas e modelos, buscando atualizá-las e melhorá-las constantemente e possibilitando a construção e manutenção de uma massa crítica interna, capaz de dar a Empresa a agilidade e qualidade no processo de decisão, que ela precisa para se manter forte e competitiva.

Neste sentido o método apresentado nesse trabalho só será eficaz mediante o cumprimento de alguns pressupostos básicos:

O comprometimento da alta direção da empresa, em nível regional (DR/SC), da Gerencia de Operações (GEOPE) e da direção do centro, representada pelo seu corpo gerencial, com a **execução, monitoramento e avaliação** da metodologia proposta;

A capacitação de todos os envolvidos, dotando-lhes do conhecimento pleno do método, suas peculiaridades, desdobramentos e conseqüências, de todos os conceitos necessários ao entendimento e aplicação do mesmo, bem como das ferramentas gerenciais usadas para o cumprimento das etapas do método proposto.

Esses dois pressupostos têm ligação direta com a cultura da organização, implantá-los significa mudar essa cultura e preparar a unidade para ajudar a ECT a se modernizar e vencer os desafios atuais e futuros de um mercado cada vez maior e mais dinâmico.

6 REFERÊNCIAS

ABBEL, Dereck F. **Definição do Negócio:** ponto de partida do Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.

BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.

BORGATTI NETO, Ricardo. **Indicadores de Desempenho.** Disponível em: www.borgattibalian.com.br. Acessado em: 05/10/2004.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Manual de Organização – MANORG.**

_____. **Manual de Planejamento – MANPLA.**

_____. Plano de Indicadores de Desempenho e Metas Cooperativas das Diretorias Regionais para 2004.

_____. Diretoria Regional de Santa Catarina. **Relatório de Gestão PQC.** 2004.

_____. Disponível em: www.correios.com.br. Acessado em: 01/10/2004.

FISCHMANN, Adalberto A. e ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GAJ, Luis. **Administração Estratégica.** 3ª. Ed. São Paulo: Ática, 1995.

GOLDRATT, Eliyahu M. e COX, Jeff. **A Meta:** um processo de aprimoramento contínuo. 2 ed. São Paulo: Nobel, 2002.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Dez princípios de revolução.** HSM Management, Rio de Janeiro, nº 06, p. 114; janeiro/fevereiro, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principios de Marketing.** 5. ed Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, c1993. 478p.

LORIGGIO, Antonio. **De onde vêm os problemas.** São Paulo: Negócio, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22 ed. revista e ampliada de acordo com a ABNT. São Paulo: Cortez, 2002.

SMITH, Steve. **Resolva O Problema**: ferramentas testadas e aprovadas para o aprimoramento contínuo. São Paulo: Clio, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. e PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIVACQUA, Guilherme. **Apostila de Planejamento Estratégico**. Brasília: UNB, 1998.